



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Pla estratègic per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

MEMÒRIA PRESENTADA PER:
Jordi Grau Navarro

GRAU EN ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES

Convocatòria de defensa: Juliol de 2020

Resum del TFG

Aquest treball té com a objectiu realitzar una anàlisi, tant intern com extern, i una planificació estratègica per a l'empresa Dulgandia S.L.U. per a veure quines són les fortaleeses que l'han fet obtenir l'èxit que té la companyia, detectar les debilitats amb les quals conta aquesta i com, utilitzant diferents mètodes, podrien minimitzar les debilitats existents i augmentar les fortaleeses.

En primer lloc, per a poder començar l'anàlisi de l'empresa, es farà un estudi del model de negoci que tenen actualment, les marques amb les quals treballa aquesta organització i la raó de ser d'aquesta.

A continuació, es realitzarà una anàlisi externa de l'empresa on es diferenciarà, per tindre una millor visió de l'empresa, les amenaces i les oportunitats existents tant al microentorn de l'empresa com al macroentorn d'aquesta.

Posteriorment, una vegada realitzat l'anàlisi externa de l'empresa, es realitzarà una anàlisi interna per poder detectar així els punts forts i els punts dèbils que té la companyia. Per a fer aquesta part del treball, s'utilitzaran ferramentes com, per exemple, el perfil estratègic o l'anàlisi de les forces competitives.

Una vegada analitzada tant la part interna com la part externa de l'empresa i detectades totes les seues amenaces, oportunitats, fortaleeses i debilitats, es realitzarà una matriu DAFO per a tindre una millor visió més clara de totes elles i quines estratègies es poden plantejar per a aconseguir maximitzar els punts forts de Dulgandia S.L.U. i minimitzar, el més possible, les seues amenaces i debilitats.

Per altra banda, una vegada realitzat l'anàlisi interna com l'extern i juntament amb la visió i la missió de l'empresa, es plantejaran una sèrie d'estratègies on, després de passar pels tres filtres, es decidiran quina estratègia és la més adequada per a portar a terme per aquesta organització.

Per consegüent, les estratègies que hagen passat aquests filtres indicats anteriorment, es procedirà a la creació dels seus plans d'acció. En aquest punt, les estratègies s'han de traduir en accions concretes perquè aquestes puguin tindre una eficàcia en aplicar-les en el mercat.

Per últim i per a concloure el treball, es realitzaran unes conclusions sobre aquest pla estratègic on es destacaran els punts més importants d'aquest.

Paraules clau

- ✓ Pla estratègic
- ✓ Estratègia
- ✓ Competència
- ✓ Matriu DAFO
- ✓ Dulgandia S.L.U.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA
CAMPUS D'ALCOI



PLA ESTRATÈGIC PER A LA EMPRESA DULGANDIA S.L.U.

MEMÒRIA PRESENTADA PER: JORDI GRAU NAVARRO

GRAU EN ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES
CONVOCATÒRIA DE DEFENSA: JULIOL DE 2020
TUTOR: JOSEP CAPÓ I VICEDO

CONTINGUT

1. Objecte, motivació i justificació del treball de fi de grau	4
1.1. Objectiu del treball de fi de grau	5
1.2. Motivació del treball de fi de grau	5
1.3. Justificació del treball de fi de grau	5
2. Marc teòric	6
2.1. Estratègia empresarial	8
2.1.1. Nivells d'estratègia	9
2.2. Direcció estratègica	15
2.2.1. Estapes del procés de la direcció estratègica	15
2.3. Planificació estratègica.....	17
3. Antecedents.....	21
3.1. Descripció de l'empresa	22
3.2. Missió i visió de l'empresa	25
3.3. Història de l'empresa	26
3.3.1. Història de l'empresa Vicky Foods.....	26
3.3.2. Història de l'empresa Dulgandia S.L.U.	32
3.4. Estratègies seguides per l'empresa	36
3.4.1. Estratègies corporatives	36
4. Anàlisi externa de l'empresa.....	38
4.1. Anàlisi del macroentorn de l'empresa	40
4.1.1. Anàlisi PEST.....	40
4.1.2. Perfil estratègic de l'entorn.....	71
4.1.3. Resum de les amenaces i oportunitats al macroentorn de l'empresa	72
4.2. Anàlisi del microentorn de l'empresa	74
4.2.1. Anàlisi de la situació actual del sector	74
4.2.2. Segmentació estratègica	76
4.2.3. Model de les cinc forces de Porter	78
4.2.4. Resum de les amenaces i oportunitats al microentorn de l'empresa	89
5. Anàlisi interna de l'empresa	91
5.1. Identificació dels recursos de l'empresa	93
5.2. Identificació de les capacitats de l'empresa	97
5.3. Avaluació dels recursos i de les capacitats.....	100
5.4. Resum de les fortaleeses i debilitats de l'empresa	107

6. Formulació, avaluació i selecció d'estratègies	110
6.1. Formulació d'estratègies	112
6.1.1. Anàlisi DAFO	112
6.1.2. Matriu DAFO	115
6.2. Avaluació i selecció d'estratègies	117
6.2.1. Primer filtre: Ajust de l'estratègia	118
6.2.2. Segon filtre: Acceptabilitat de l'estratègia	119
6.2.3. Tercer filtre: Factibilitat de l'estratègia.....	121
7. Plans d'acció	123
7.1. Elaboració dels plans d'acció	125
7.1.1. Pla d'acció per a la segona estratègia formulada.....	126
7.1.2. Pla d'acció per a la tercera estratègia formulada.....	127
7.1.3. Pla d'acció per a l'octava estratègia formulada	128
7.1.4. Pla d'acció per a la desena estratègia formulada.....	129
7.2. Priorització dels plans d'acció	130
7.3. Viabilitat econòmica del pla estratègic	132
7.3.1. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari pessimista.....	133
7.3.2. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari realista.....	134
7.3.3. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari optimista	135
7.4. Anàlisi de la inversió	136
8. Conclusions.....	138
Bibliografia	141
Annexos.....	147
Índex de gràfiques	148
Índex d'il·lustracions.....	149
Índex de taules.....	150
Índex de figures.....	152

1. OBJECTE, MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ DEL TREBALL DE FI DE GRAU

1.1. OBJECTIU DEL TREBALL DE FI DE GRAU

Aquest treball de fi de grau naix amb la finalitat de realitzar un pla estratègic per a l'empresa Dulgandia S.L.U., societat que està situada en la localitat d'Ador, València.

És per això que, per a la realització d'aquest treball, s'aplicaran els coneixements obtinguts durant aquest grau, especialment a les diferents assignatures enfocades amb més profunditat en aquests temes com poden ser la matèria d'estratègia i disseny de l'organització i planificació estratègica de les empreses. Gràcies a aquestes disciplines, he tingut l'oportunitat d'aprendre els mecanismes necessaris per a poder dur a terme la realització d'un adequat pla estratègic. D'aquesta manera, una realització d'una anàlisi tant intern com extern de l'organització per saber la situació d'aquesta, un plantejament de diferents estratègies per perseguir els objectius que es busquen, una realització de plans d'acció per dur a terme aquestes estratègies plantejades anteriorment i una comprovació de la viabilitat econòmica del pla estratègic, resulten molt importants a l'hora de dissenyar un pla estratègic i poder portar-lo a terme en l'empresa.

1.2. MOTIVACIÓ DEL TREBALL DE FI DE GRAU

Una de les majors motivacions que han portat a la realització d'aquest treball de fi de grau sobre l'empresa Dulgandia S.L.U. és la confiança que m'ha proporcionat aquesta empresa tant en l'àmbit professional com a escala personal.

D'altra banda, l'altra gran motivació que té la realització d'aquest treball és l'evolució acadèmica que he tingut durant aquests quatre anys realitzant el grau d'Administració i Direcció d'Empreses. Per aquest motiu, aquest estudi és una oportunitat per a poder posar en pràctica tots els coneixements desenvolupats durant aquest curs i obtenir unes conclusions que resulten òptimes i eficients per a l'empresa.

1.3. JUSTIFICACIÓ DEL TREBALL DE FI DE GRAU

La rellevància d'elaborar un projecte com aquest es reflecteix en la realització d'una adequada anàlisi la situació de l'empresa Dulgandia S.L.U. i poder obtenir una sèrie de síntesis que permeten ajudar a la societat en la planificació del seu futur, ja que hui en dia, en existir una globalització de tots els mercats, no existeixen fronteres entre els diferents països provocant així possible la competència entre les empreses situades en diferents parts del món. Per aquesta raó, la realització d'un treball com aquest obté una repercussió tan important dins de l'organització perquè em permet saber com ha d'actuar una empresa per a minimitzar les possibles amenaces i maximitzar les oportunitats existents en l'entorn de l'empresa i, a més, conèixer quines són les fortaleses i debilitats que posseeix.

Per tant, tot seguit, es procedirà a la creació d'un pla estratègic per a l'empresa Dulgandia S.L.U. amb la intenció d'ajudar a l'empresa a mantenir la seua posició en el mercat i inclús poder ajudar-la a créixer en ell.

2. MARC TEÒRIC

El principal objectiu que té aquest marc teòric és conèixer els conceptes claus i més importants que s'utilitzen en l'elaboració d'un pla estratègic.

Per tant, gràcies a aquest punt, es podrà entendre d'una forma més senzilla quina és l'estructura que segueix un pla estratègic i com es deu implementar en l'empresa.

En primer lloc, s'explicaran el concepte més general, l'estratègia empresarial i, a poc a poc, s'anirà concretant cada vegada més fins a arribar a la planificació estratègica.

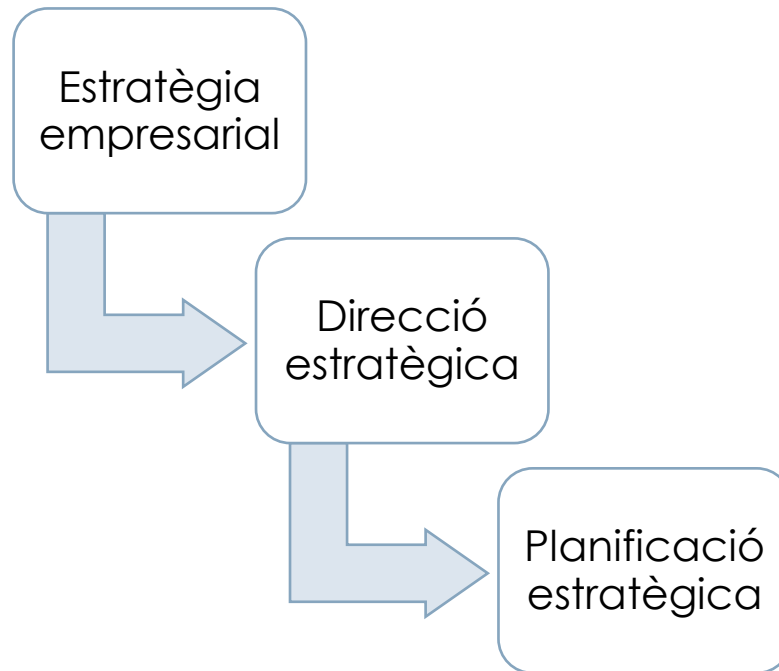


Figura 1. Contingut del marc teòric. Elaboració pròpia

Per tant, seguint l'ordre indicat en l'anterior figura, es començarà veient quina és la definició d'estratègia empresarial, quins són els seus nivells i quines estratègies es poden portar a terme. Seguidament, es passarà a veure la definició del concepte de direcció estratègica i de quines fases està composta. Per concloure aquest apartat del treball, s'especificarà què és la planificació estratègica i com es confeccionarà en aquest treball.

2.1. ESTRATÈGIA EMPRESARIAL

Com bé és sabut, la definició del terme "estratègia" ha anat evolucionant amb el transcurs del temps juntament amb els sistemes de direcció. Hui en dia, existeixen diferents definicions que van orientades segons el punt de vista dels diferents autors que han intentat definir aquest concepte.

Una de les primeres definicions que es poden trobar durant la història és la d'Alfred DuPont Chandler (1918-2007), professor de la història dels negocis en l'Escola de negocis de Harvard, que l'any 1962 va definir el terme estratègia com "L'estratègia és la determinació dels objectius i metes a llarg termini de caràcter bàsic d'una empresa i l'adopció dels cursos d'acció i l'assignació dels recursos que resulten necessaris per a portar a terme dites metes." (Chandler, 1962)

Posteriorment, també a la dècada dels seixanta, es troba la definició de Kenneth Richmond Andrews (1916-2005), definint aquesta com "L'estratègia és el patró dels principals objectius, propòsits o metes i les polítiques i els plans essencials per a aconseguir-los, establertes de tal forma que definisquen en quina classe de negoci l'empresa està o vol estar i en què classe d'empresa és o vol ser." (Andrews, 1965)

Aquestes dues definicions citades anteriorment, són definicions d'estil clàssic, ja que aquestes se centren únicament en l'empresa.

Per la seua part, H. Igor Ansoff (1918-2002) l'any 1976 proposa una nova definició per a aquest terme evolucionant les definicions anteriors i introduint un aspecte molt rellevant en aquesta, l'entorn de l'empresa. És per això que, per a ell, la correcta definició d'estratègia és "el raonament de l'empresa amb el seu entorn."

D'altra banda, Michael E. Porter (1947) l'any 1982, i seguint per la línia establerta anteriorment per H. Igor Ansoff, estableix com a definició d'estratègia com "a relacionar a una empresa amb el seu entorn i comprén una acció ofensiva o defensiva per a crear una posició defensable enfront de les cinc forces competitives en el sector industrial en què està present i obtenir així un rendiment superior sobre la inversió de l'empresa." (Porter, 1982).

Per aquest fet, es poden trobar diferents autors intentant definir el terme "estratègia" ja siga centrant-se en els aspectes interns de l'empresa per a aconseguir els objectius, com ho feien Chandler i Andrews, o per contra, centrant-se en els aspectes externs de l'empresa, com ho feien Ansoff i Porter.

Per tant, no es pot afirmar quina definició feta pels diferents autors és la millor o la pitjor però, després de veure les anteriors definicions, una possible definició d'aquesta paraula podria ser la següent:

L'estratègia és la capacitat de determinar, d'una manera conjunta, els objectius establerts des del punt de vista de l'empresa i les línies d'acció a desenvolupar amb l'objectiu arribar a la consecució d'aquests.

2.1.1. NIVELLS D'ESTRATÈGIA

Les decisions estratègiques se solen caracteritzar per tenir una naturalesa complexa, solen ser realitzades en condicions d'incertesa pel caràcter canviant de l'entorn, afecten les decisions operatives perquè existeix una gran relació entre l'estratègia general amb els aspectes operatius que du a terme l'empresa diàriament, requereixen un plantejament integrat i impliquen canvis considerables en l'empresa.

Per aquesta raó, s'ha de tenir en compte que existeix una àmplia diversitat d'estratègies on, cadascuna d'elles, tenen un objectiu particular i, depenen de quin objectiu siga aquest, s'agruparà a un dels tres nivells estratègics diferents que es poden distingir hui en dia.

Fent referència als diferents nivells d'estratègia existents, aquests habituen a coincidir amb la jerarquia interna de l'empresa, és a dir, la gerència de l'empresa s'ocupa de les estratègies corporatives, els directores de les diferents unitats de negoci que poden existir dins de l'empresa s'ocupen de portar a terme les estratègies competitives i els responsables d'àrees funcionals s'encarreguen de les estratègies funcionals.



Figura 2. Nivells d'estratègia. Elaboració pròpia.

A continuació, es descriuran els diferents nivells d'estratègia citats anteriorment definint els objectius que es busquen en cadascun dels nivells.

1. Estratègia corporativa

Les estratègies corporatives estan situades en el primer nivell estratègic, ja que aquestes estratègies defineixen els negocis i mercats en els quals competirà l'empresa. Com bé s'ha mencionat abans, aquestes decisions són executades per l'alta direcció de l'empresa perquè aquests tipus de decisions, què es prenen en aquest nivell estratègic, repercuteixen en la direcció de creixement que tindrà l'organització en un futur.

En aquest nivell estratègic es poden trobar diferents estratègies les quals, gràcies a la matriu creada per Ansoff, es poden diferenciar en cinc direccions de desenvolupament:

- **Protegir:** Consisteix en la penetració del mercat consolidant la posició actual de l'empresa oferint els productes actuals al mateix mercat.
- **Construir:** Aquesta també explora les opcions de penetrar en el mercat però, a diferència de l'anterior, busca augmentar el nivell de vendes dels seus productes ja siga dirigint-se als mateixos clients o trobant nous clients en els mercats tradicionals.
- **Desenvolupament de producte:** Quan l'empresa segueix aquest tipus d'estratègies el que pretén desenvolupar nous productes però destinar-los al mateix mercat cobrint, d'una forma més encertada, les necessitats dels clients.
- **Desenvolupament de mercat:** Amb aquest tipus d'estratègia, l'empresa té com a objectiu que els seus productes actuals entren en nous mercats és a dir, que aquests productes arriben a noves àrees geogràfiques o nous segments que abans no aplegaven.
- **Diversificació:** Consisteix en la creació/desenvolupament de nous productes destinats a nous mercats. Aquesta estratègia és la més dràstica i arriscada que pot escollir l'empresa, ja que el marge d'error és elevat i la seguretat que ofereix es baixa per culpa de l'alt grau d'incertesa existent a l'entorn. Cal destacar que existeixen dos tipus de diversificació, la diversificació relacionada en la qual existeix alguna relació entre les activitats que anava desenvolupant l'empresa i les actuals i, la diversificació no relacionada on no hi ha cap mena de relació.

A més a més, un altre dels aspectes rellevants de les estratègies corporatives és el mètode de desenvolupament que es portarà a terme per a implantar amb èxit les anteriors direccions estratègiques corporatives. Hi ha diferents mètodes de desenvolupament on es poden destacar els següents:

- **Desenvolupament intern:** Aquest consisteix a realitzar inversions dins de l'empresa buscant incrementar la capacitat de producció. Uns exemples d'aquest desenvolupament podrien ser l'adquisició de nova maquinària, augmentar la inversió en noves tecnologies...
- **Desenvolupament extern:** Aquest tipus de desenvolupament es porta a terme quan una empresa participa, controla o compra una altra societat.
- **Aliança estratègica:** Es porta a terme quan s'estableixen vincles i relacions entre distintes empreses per aconseguir un objectiu comú però sense perdre la personalitat jurídica de cap d'elles. Els exemples més clars d'aquest tipus d'aliances són les franquícies, Joint Ventures o subcontractes.

2. Estratègia competitiva

Les estratègies competitives estan situades en el segon nivell perquè aquestes decisions són preses al segon escalafó del nivell jeràrquic de l'empresa. Segons Porter, aquestes estratègies serveixen per "emprendre accions ofensives o defensives per crear una posició defensable en un sector, per a enfrontar-se amb èxit a les cinc forces competitives i obtenir un rendiment superior sobre la inversió de l'empresa." (Porter)

Aquestes accions ofensives o defensives han de realitzar-se una empresa per a obtenir un avantatge competitiu sostenible. Aquest avantatge competitiu es pot definir com qualsevol característica que posseeix una empresa que la diferencia d'altres empreses, posant-la en una posició relativa superior para competir. Les estratègies competitives es poden desenvolupar d'una distinta manera en les diferents unitats estratègiques de negoci (UEN) que pot posseir l'empresa possibilitant així la posta en acció de diferents estratègies competitives dins de l'empresa. Per tot açò, l'empresa, amb l'aplicació d'aquestes estratègies, buscarà obtenir un avantatge competitiu en cadascuna de les unitats de negoci que pot tindre aquesta per a situar-se en millor posició que els seus competidors. Per tant, depenent de quin avantatge competitiu té l'empresa en cadascuna de les seues unitats de negoci, es desenvoluparan una de les tres estratègies següents:

- **Lideratge en costos:** Amb l'aplicació d'aquesta estratègia, l'empresa busca aconseguir un avantatge en costos, respecte als seus competidors, oferint productes o servicis similars o comparables en qualitat.
- **Diferenciació del producte:** L'empresa, amb aquesta estratègia, busca que el seu producte o servici posseísca una característica que la faça ser únic al mercat des del punt de vista del client.
- **Segmentació:** Aquesta estratègia es porta a terme quan l'empresa vol dirigir-se cap a un mercat més reduït buscant d'aquesta manera ser més eficients que els seus competidors i poder, a la mateixa vegada, satisfer d'una millor manera les necessitats d'aquests.

D'altra banda, autors com Faulkner i Bowman (1995) o Johnson (2006), plantegen la possibilitat que les estratègies de lideratge en costos i diferenciació no són tan mútuament excloents com suggereix Porter.

Per açò, aquests autors proposa un esquema basat en les idees de Porter però tractant de matisar-les, ampliar-les i donar a aquestes estratègies genèriques una visió més orientada al mercat. Aquesta ferramenta és anomenada com a rellotge estratègic que s'utilitza per saber quina és la posició, tant pròpia com dels competidors, en el mercat. En aquesta ferramenta es detecta la posició de l'empresa en funció de dos criteris com són el preu i el valor afegit percebut d'on, de la seua combinació, apareixen huit opcions d'estratègies competitives les quals es poden agrupar en quatre categories.

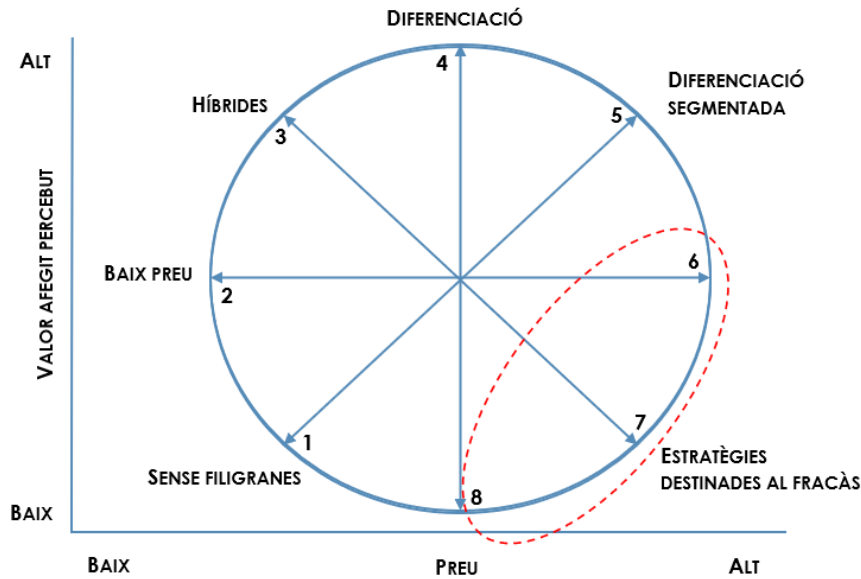


Figura 3. Rellotge Estratègic. Elaboració pròpia.

Com es pot veure en la figura anterior, el rellotge estratègic es divideix en quatre segments que, a continuació es procedirà a explicar d'una manera més detallada.

- **Estratègies en funció del preu:** En aquestes estratègies, els clients es preocupen especialment pel preu del producte però sols si aquest compleix els seus requisits. La trajectòria 1 combina un preu reduït amb baixos avantatges específics perquè atén a un mercat sensible al preu. La trajectòria 2 tracta d'intentar aconseguir un preu inferior comparat amb el dels competidors però mantenint els avantatges percebuts similars.
- **Estratègies híbrides:** La trajectòria 3 fa referència a les estratègies situades entre els preus baixos i la diferenciació. Aquestes tracten d'oferir als clients productes amb alt valor afegit però mantenint preus relativament baixos. Per tant, exigeix a l'empresa captar i atendre els gustos i necessitats dels consumidors i, a més, mantenir una estructura de costos reduïda cosa que provoca que l'empresa traslladant part del valor creat al client.
- **Estratègies de diferenciació:** Aquest tipus d'estratègies es poden identificar amb l'estratègia de diferenciació de Porter, referint-se a tot un sector (trajectòria 4) o a un segment en particular (trajectòria 5). En la trajectòria 4, les estratègies van enfocades en aconseguir la diferenciació des del punt de la millora del producte o de la seua percepció en el mercat sense renunciar a l'augment de la quota de mercat i del volum de vendes. Aquest tipus d'estratègia implica que l'empresa tinga clara la seua orientació cap al mercat i quins són els seus competidors. En canvi, la trajectòria 5 se centra solament en un segment de mercat, oferint als clients d'aquest segment un producte o servei personalitzat què aquests, per l'exclusivitat, estan disposats a pagar un plus pels productes oferits.
- **Estratègies destinades al fracàs:** Les trajectòries 6 i 7 impliquen estratègies de preus alts però amb un valor afegit percebut pel client com a escàs. Aquestes posicions són habituals en una posició de monopoli de l'empresa que les desenvolupa. Per últim, la trajectòria 8 suposa la reducció del valor afegit percebut pel client mantenint els preus. Aquestes estratègies podrien ser seguides per empreses d'alta reputació en el mercat però portaria dificultats econòmiques i una pèrdua d'imatge de l'empresa.

Per últim, és necessari definir les estratègies en funció del cicle de vida en què es trobe el seu sector d'activitat o de producte.

Cada etapa es pot associar a les diferents peculiaritats estructurals existents a l'empresa com poden ser la influència en la naturalesa de la competència, el fet de determinar els factors claus d'èxit o la identificació de les estratègies amb major probabilitat d'èxit segons l'etapa en què es trobe l'empresa.

Existeixen quatre classificacions diferents en funció del cicle de la vida:

- **Etapa d'introducció o de creixement:** Es tracten dels sectors que han sorgit molt recentment. Aquests sectors sorgeixen, habitualment, com a resultat d'algun tipus d'innovació en els productes o en els servicis, on en la manera de fabricar-los o prestar-los. Els sectors que solen influir-se en aquesta categoria són aquells on la innovació tecnològica és la principal font d'avantatge competitiva on, a més, aquest paper important que té la tecnologia, pot arribar a crear una barrera d'entrada i dificultar així l'aparició de competidors potencials. A més, el temps és un dels factors crítics en aquests sectors per culpa del moment ideal per a poder entrar dins dels sectors on podem diferenciar entre l'empresa líder, que té l'avantatge de ser la innovadora en aquest sector però suporta un major nivell de risc i de costos i l'empresa seguidora, la qual té menys riscos inicials però pot perdre oportunitats d'obtenir avantatges competitius.
- **Etapa de maduresa:** En aquesta etapa es dona una progressiva reducció de la seua taxa de creixement. A causa d'aquesta fase del cicle de vida, les possibilitats de creixement natural de les empreses es veuen reduïdes, s'incrementa la intensitat de la competència la qual es desplaça cap a una atenció major en els costos a causa de l'experiència adquirida pel consumidor. Per aquesta raó, quan un sector entra en la seua fase de maduresa, l'empresa veu frenada la seua capacitat de creixement i, a més, veu incrementada la intensitat de la competència. Per tant, quan una empresa es veu en aquesta situació, pot optar per obtenir un avantatge competitiu sòlid que li permet obtenir noves oportunitats i capacitats per poder competir i seguir desenvolupant-se o, pot optar per reorientar el seu camp d'activitat en el cas que les expectatives de creixement del sector no siguin favorables.
- **Etapa de declivi:** Es caracteritza per tractar-se de l'última etapa del cicle de vida del sector. En aquesta etapa, l'indicador més significatiu que es pot utilitzar per donar-se conte del fet que el sector es troba en aquest període és la disminució constant de la demanda. Generalment, els sectors entren en aquesta fase quan comencen a aparèixer productes substitutius que milloren les prestacions dels productes tradicionals. A més, altres factors que ens indiquen que el sector ha entrat en aquesta etapa podrien ser la disminució de la demanda, l'existència d'una dura batalla de preus, les fortes barreres d'eixida provocant l'increment de la competitivitat al sector, l'absència de canvis tecnològics provocant la falta de nous productes o l'excés de capacitat productiva instal·lada al sector.

3. Estratègia funcional

Per acabar, en el tercer nivell es troben les estratègies funcionals les quals consisteixen a "determinar els criteris que indiquen com deuen utilitzar-se i aplicar-se els recursos i capacitats dins de cada àrea funcional para maximitzar la productivitat i recolzar els avantatges competitius de l'empresa." (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Les estratègies funcionals representen la concreció o especificació de l'estratègia corporativa de l'empresa o de cadascuna de les estratègies de negocis.

Les estratègies funcionals de l'empresa s'estructuren segons les àrees funcionals o departaments en què es divideix l'empresa.

Així, les estratègies funcionals més habituals en una empresa són les següents:

- **Estratègies de producció:** L'empresa ha de definir l'estratègia a seguir durant els pròxims anys en el que es refereix al seu sistema de producció és a dir, el tipus de sistema productiu a utilitzar, la incorporació de noves tecnologies al procés de producció, els processos de magatzematge...
- **Estratègies comercials o de marketing:** Aquestes estratègies fan referència a les accions que portarà a terme l'empresa per a situar els seus productes o servicis al mercat. Aquestes estratègies solen ser: la fixació de les característiques comercials del producte, la determinació del preu dels productes, la definició dels canals de distribució més adequats...
- **Estratègies financeres:** en aquesta mena d'estratègia, l'empresa fixarà les fonts de finançament que necessita per a dur a terme els seus projectes d'inversió i determinar el cost associat a aquestes.

De manera que totes les estratègies funcionals han d'estar connectades perquè aquestes decisions funcionals afecten a totes les àrees de l'empresa.

Per concloure, cal remarcar que existeix una important relació entre els diferents nivells existents i que les decisions estratègiques que es porten a terme en els nivells superiors condicionen les estratègies que se seguiran en els nivells inferiors. Per aquesta raó, s'han de tindre en compte les capacitats existents en cada nivell estratègic perquè, si el nivell funcional no pot portar a terme l'estratègia corporativa adoptada, aquesta no es podrà executar. Per tot açò, cal existir un canal de comunicació eficient entre els diferents nivells existents en l'organització per poder coordinar, d'una forma adequada, les estratègies que s'executaran i poder aconseguir el compliment dels objectius marcats per l'empresa.

2.2. DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

Hui en dia, les empreses han d'enfrontar el repte d'assimilar forts i continus canvis, ja que aquests no es produeixen sols en l'entorn, també són de tipus social, noves legislacions...

Per tant, és necessari prendre bones decisions dins de l'àmbit empresarial per a millorar la posició competitiva de l'empresa i poder així adaptar-se als nous mercats. Aquest procés, rep el nom de direcció estratègica que la podem definir com aquella part de la direcció empresarial que té com a objectiu primordial formular estratègies i posar-les en pràctica.

Les seues funcions bàsiques són:

- Desenvolupament i motivació dels recursos i capacitats de l'empresa.
- Coordinació dels recursos perquè aquests estiguen a disponibles en quantitat, moment i lloc adequats.
- Recerca de rendes empresarials és a dir, creació de valor.

2.2.1. ESTAPES DEL PROCÉS DE LA DIRECCIÓ ESTRATÈGICA

Per a posar en funcionament una estratègia no és una tasca senzilla ni amb poca importància sinó tot el contrari. Per això, per poder posar en moviment les estratègies, la direcció estratègica té el seu procés, és a dir, té unes fases que s'executen en el temps segons un ordre el qual es representa en la següent il·lustració.

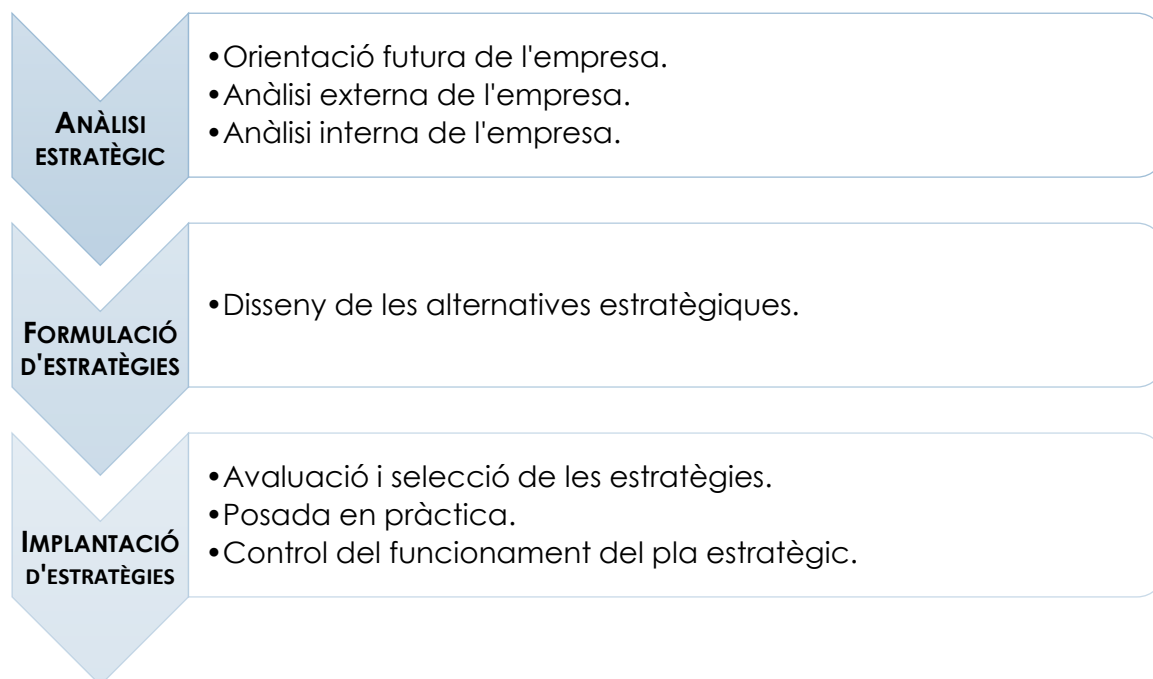


Figura 4. Etapes del procés de la direcció estratègica. (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Com es pot observar en la figura anterior, aquest procés consta de tres grans parts: l'anàlisi estratègic, la planificació o formulació d'estratègies i la implantació d'estratègies. A pesar d'aquest ordre, existeix una interacció constant entre aquestes fases fent necessari un feedback continu al llarg del procés.

A continuació, es passarà a descriure, d'una forma més detallada, cada una de les fases que integren el procés seguint el seu ordre temporal.

En primer lloc trobem l'anàlisi estratègic que està format per tres parts: l'anàlisi interna, l'anàlisi externa i les expectatives futures. Aquesta anàlisi estratègic té com a principal objectiu determinar quines són les amenaces i les oportunitats que ens ofereix l'entorn de l'empresa a través de l'anàlisi externa de l'empresa.

A més, també ens indica quines són les fortaleces i les debilitats que posseeix l'empresa mitjançant l'anàlisi interna de l'empresa.

Aquestes dues anàlisis ens permetran realitzar una anàlisi DAFO, ferramenta bàsica per a poder formular les estratègies correctament on també cal tenir en compte la visió, la missió i els objectius estratègics que persegueix l'empresa.

En segon lloc trobem la formulació d'estratègies. Aquesta fase s'inicia després d'haver realitzat l'anàlisi estratègic i tenint en compte que visió i objectius estratègics es volen aconseguir, l'organització formularà diverses estratègies corporatives, competitives i funcionals aprofitant els seus punts forts i minimitzant els punts dèbils per a aprofitar les oportunitats que els ofereix el mercat i disminuir les amenaces que puguin sorgir en l'entorn.

En tercer i últim lloc, es deu realitzar la implantació de les estratègies. Aquesta fase, es deu iniciar amb l'avaluació de les diferents estratègies que s'han plantejat en la fase anterior i per això, s'utilitzaran diferents criteris que permetran seleccionar aquella estratègia que més s'acomode a la situació en la qual es troba l'empresa i que li permeta aconseguir els objectius que es persegueixen.

Una vegada se selecciona l'estratègia, el següent pas serà posar-la en pràctica on és necessari comptar amb un suport organitzatiu i un sistema administratiu de suport adequats.

Dins del sistema administratiu de suport, el més important que es pot trobar és el pla estratègic el qual ha d'incloure els objectius i les decisions adoptades en les etapes anteriors així com els plans d'acció que es deuen seguir perquè l'estratègia tinga èxit.

Per últim, la implantació de les estratègies seleccionades es finalitzarà amb el control estratègic que s'ocupa d'avaluar i analitzar que el procés de la direcció estratègica funcione correctament i que s'obtinguen els resultats esperats. En cas contrari, s'hauran de modificar els mecanismes necessaris per a corregir les deficiències les quals es poden trobar en qualsevol fase del procés.

2.3. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

Per últim, per posar punt final a aquest marc teòric, es procedirà a definir què és la planificació estratègica i de què tracta aquesta.

Per començar, la planificació estratègica és una part de la gestió empresarial que està molt lligada a la direcció estratègica i, de fet, aquests dos conceptes, durant anys, han estat considerats per diferents autors com semblants però no s'ha de confondre perquè la planificació estratègica s'utilitza en l'etapa d'implantació, fase que es troba dins del procés de direcció estratègica.

És per aquesta raó, la planificació estratègica es pot definir com "un procés de decisió mitjançant la qual s'estableix com es desenvoluparan les estratègies de l'empresa incloent aspectes com quin tipus de tasques han de ser realitzades, quan i qui les ha de portar a terme o quins recursos s'assignaran per a cada activitat. A més, aquest procés permet comunicar als membres de l'organització, amb algun tipus de responsabilitat, les decisions preses." (Guerras Martín & Navas López, 2015)

Convé subratllar que pel que respecta a l'elaboració del pla estratègic en l'empresa, aquesta idea de creació del mateix deu de sorgir per part de l'alta direcció perquè la visió empresarial i la capacitat per produir idees noves han d'anar acompanyades d'una anàlisi de la possibilitat de l'èxit empresarial. És per això que si es desenvolupa d'una forma correcta la planificació i la coordinació entre les persones encarregades de portar a terme el pla estratègic les probabilitats d'èxit seran superiors i per això, té una especial importància la participació de tota l'organització a l'hora de portar a terme l'execució del pla estratègic.

Per tant, la planificació estratègica té com a objectiu realitzar una predicció de la transformació futura de l'empresa i l'ajuda a poder descobrir com aplegar als objectius que es plantegen, ja que en aquest procés, conté l'anàlisi tant dels punts forts, dèbils, oportunitats i amenaces amb les quals compta l'empresa i de la planificació de les actuacions futures d'una forma real i prioritària.

És per això que la planificació estratègica és un element molt important per a l'empresa perquè aquesta facilitarà la implantació de les estratègies seleccionades en el procés de direcció estratègica, ja que, s'encarrega de determinar quines són les accions que s'han de realitzar, quan ha de ser posades en marxa i qui ha de ser el responsable d'aquestes accions amb la finalitat de què les estratègies seleccionades s'implanten d'una forma adequada aconseguint així que aquestes funcionen i que arriben a l'èxit desitjat.

A més, la planificació estratègica ha provocat un augment en el progrés de les estratègies en relació i enfront de l'entorn i de les estratègies competitives les quals possibiliten a l'organització mantenir i prosperar d'una manera persistent la seua posició enfront de la competència provocant així a l'empresa poder millorar, consolidar o modificar la seua posició competitiva dins del seu sector.

Com bé s'ha dit abans a la definició, la planificació estratègica és un procés el qual està format per diferents etapes: Anàlisi de la situació, decisions estratègiques i decisions operatives.

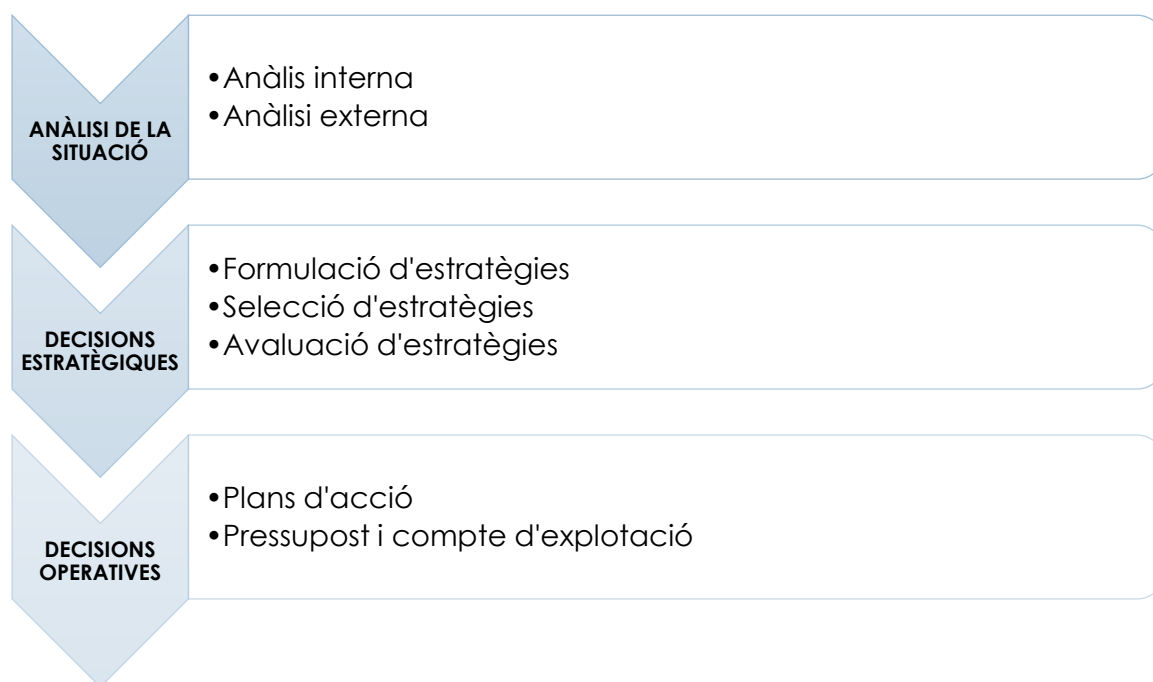


Figura 5. Etapes de la planificació estratègica. Elaboració pròpia.

Com es pot veure a la figura anterior, el procés que es segueix en l'elaboració d'un pla estratègic es d'un ordre lògic.

Primerament es deu realitzar una anàlisi de la situació actual de l'empresa el qual s'obté a partir de l'anàlisi interna i externa. Amb aquestes dues anàlisis s'obté quins són els seus punts forts i dèbils i quines són les oportunitats o les amenaces que es troben al voltant de l'empresa.

En segon lloc, s'han de decidir quines seran les decisions estratègiques que es duran a terme. Aquesta etapa consisteix a formular, seleccionar i avaluar les decisions, tant competitives com corporatives, més adequades per poder fer front a la situació en la qual es troba l'empresa.

En tercer i últim lloc, es troba l'etapa de decisions operatives que es tracta de la fase on finalitza el procés del pla estratègic. Aquesta etapa consisteix en la formulació de plans d'acció on s'indica, per a cadascuna de les estratègies avaluades anteriorment, com es deuen realitzar, quan i qui les ha de portar a terme. A més, es veurà quin és el seu cost i a part, s'haurà de realitzar un pressupost de quin seria el cost de la implantació de les estratègies i, a través del compte d'explotació es decidirà si les estratègies plantejades anteriorment tenen la viabilitat econòmica necessària per a poder portar-les a terme l'empresa.

Cal recordar que abans ja s'ha dit que la direcció estratègica i la planificació estratègica són processos diferents, es pot veure que al procés d'aquestes dues, es comparteixen distints punts com són l'anàlisi interna i extern de l'empresa o la formulació, selecció i avaluació d'estratègies. No obstant això, aquests punts no s'utilitzen per al mateix, ja que en la direcció estratègica es realitzen per determinar com aconseguir els objectius i, en canvi, en la planificació estratègica es realitzen per poder modificar alguns dels aspectes de les estratègies plantejades, sempre que siga necessari, a causa dels canvis en l'entorn o en l'empresa. Per altra banda, si no existeix cap modificació en la planificació estratègica, es deu utilitzar la informació obtinguda al procés de direcció estratègica.

Hui en dia, amb la ràpida evolució que existeix al món actual és necessari realitzar una planificació estratègia com un pla viu, adaptable i que permet captar la informació de l'entorn de l'empresa i l'evolució dels grups d'interés d'aquesta. És per això que realitzar una planificació estratègica repercuteix d'una manera positiva en l'empresa per diverses raons:

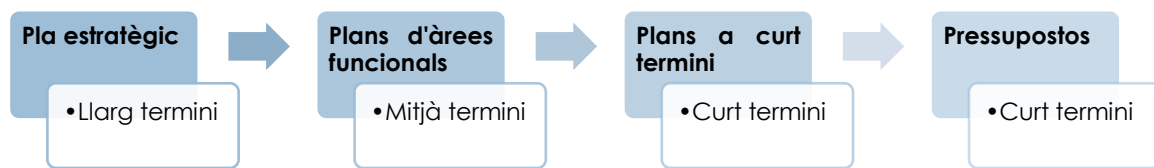
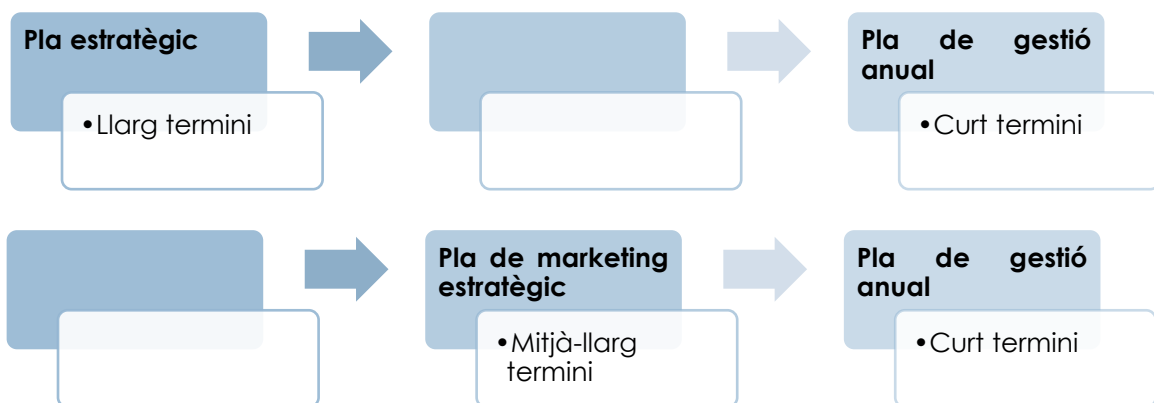
- Permet la unificació de la direcció futura a seguir per l'empresa.
- Facilita un marc de referència en el qual es dona una quantitat òptima dels recursos que es deuen utilitzar, tenint en compte les estratègies implantades.
- Inclouen una disciplina en el pensament de l'empresa.
- Permet que hi haja un canal de comunicació en el qual circulen les decisions tomades per tota l'organització.
- Es tracta d'una ferramenta que permet alinear als directius amb les estratègies i, d'aquest mode, entendre-les i classificar-les d'una millor manera.
- Provoca que els directius hagen de reflexionar sobre els principals problemes que afecten la implantació estratègica.

La planificació estratègica es pot considerar com l'esforç de manera disciplinada de produir decisions i accions fonamentals per a l'empresa, ja que aquestes acaben definint què és l'organització, què fa i perquè ho fa, servint d'ajuda a formular la missió empresarial i, a partir d'aquesta, projectar-se de cara al futur a mig/llarg termini visualitzant com es desitja estar en un futur, és a dir, definir la visió empresarial.

No obstant això, aquest procés també compta amb algunes limitacions que s'han de tenir en compte a l'hora de la seua elaboració:

- L'excessiva burocratització que es pot produir en la seua elaboració.
- La dificultat a l'hora de realitzar prediccions de l'entorn de l'empresa.
- Els possibles conflictes que es poden produir entre els planificadors i qui implanten les estratègies.
- Els excessius costos econòmics, de temps i d'esforç que produeix la planificació estratègica.

A més, cal tenir en compte quina és la grandària de l'empresa, ja que segons aquesta classificació el procés de planificació estratègica variarà.

Procés de planificació per a una gran empresa.**Figura 6.** Procés de planificació per a una gran empresa. Elaboració pròpia.**Procés de planificació per a una mitjana empresa.****Figura 7.** Procés de planificació per a una mitjana empresa. Elaboració pròpia.**Procés de planificació per a una xicoteta empresa.****Figura 8.** Procés de planificació per a una xicoteta empresa. Elaboració pròpia.

És necessari tindre sempre en compte que la planificació estratègica ha d'estar dissenyada considerant quin és l'objectiu que persegueix la direcció empresarial amb la seua implantació, ja que depenent de quin objectiu persegueixca, s'optarà per dissenyar el sistema de planificació estratègica d'una manera o un altre.

3. ANTECEDENTS

En aquest capítol es desenvoluparà tant la descripció i la història de l'empresa Dulgandia S.L.U. com la història de l'empresa Vicky Foods S.L.U., amb la finalitat de veure quina és la relació que tenen aquestes dues organitzacions i quines són les característiques que té la societat Dulgandia S.L.U abans de realitzar l'anàlisi interna i externa d'aquesta.

Per aquesta raó, es procedirà a la realització d'una xicoteta descripció tant de l'empresa Vicky Foods S.L.U. on, a més, es veurà quina ha sigut la seua evolució durant la seua història i de l'empresa Dulgandia S.L.U.

Per altra banda, també s'indicarà alguns aspectes d'aquesta societat com per exemple quina activitat és l'activitat que o quins productes comercialitza. A més a més, en aquest apartat de l'estudi, es presentarà quina és la missió i la visió d'aquesta organització, es repassarà la seua història des dels seus inicis i quines estratègies han seguit durant els seus anys d'existència.

3.1. DESCRIPCIÓ DE L'EMPRESA

Per a començar aquest capítol del treball es realitzarà una descripció de l'empresa on es detallaran quines són les seues principals característiques és a dir, quina és la seua activitat, a quin sector pertany, quins productes ofereix en el mercat, quina és la seua organització interna, la seua grandària i qui és el seu propietari. En primer lloc, per a començar a descriure l'empresa s'iniciarà amb quina és l'activitat a la qual es dedica Dulgandia S.L.U. és a dir, que ofereix aquesta empresa al mercat. L'activitat que realitza aquesta societat és la comercialització i venda a l'engròs de productes alimentaris. Per tant, aquesta activitat fa que aquesta organització es trobe dins del sector del comerç a l'engròs i al detall.



Il·lustració 1. Nau de l'empresa Dulgandia S.L.U.

Una vegada dit quina és l'activitat a la qual es dedica l'empresa i dins de quin sector es troba ubicada, es procedirà a la descripció d'alguns dels productes què es comercialitzen on es convé emfatitzar que la majoria d'aquests productes són del grup Dulcesol on es pot trobar una àmplia gamma de referències de qualsevol classe com poden ser els productes de pastisseria i brioixeria, els productes més saludables com l'smoothie de fruites i verdures ecològiques o els productes enfocats a atendre la panaderia tradicional.



Il·lustració 2. Gama de productes del grup Dulcesol.

A continuació, seguint amb aquest capítol del treball, es visualitzarà com està organitzada l'empresa Dulgandia S.L.U. internament és a dir, quin és el seu organigrama on, a més a més, també s'indicarà el nombre de treballadors amb els quals compta l'empresa.

Aquesta empresa, actualment, compta amb un total de 37 treballadors. Per tant, en tractar-se d'una xicoteta empresa, aquesta es divideix solament en tres departaments:

- Administració
- Vendes
- Magatzem

Al mateix temps, el departament de vendes està dividit en dues seccions on cadascuna d'aquestes s'encarreguen de fer arribar els productes als seus clients. Aquestes dues seccions són: comercials i repartidors.

Cal destacar que a l'organigrama de l'empresa, els dos primers nivells pertanyen a l'empresa matriu és a dir, pertanyen a l'empresa Vicky Foods perquè l'empresa Dulgandia S.L.U. és una delegació d'aquesta.

Per tant, l'organigrama que presenta aquesta empresa seria el següent:

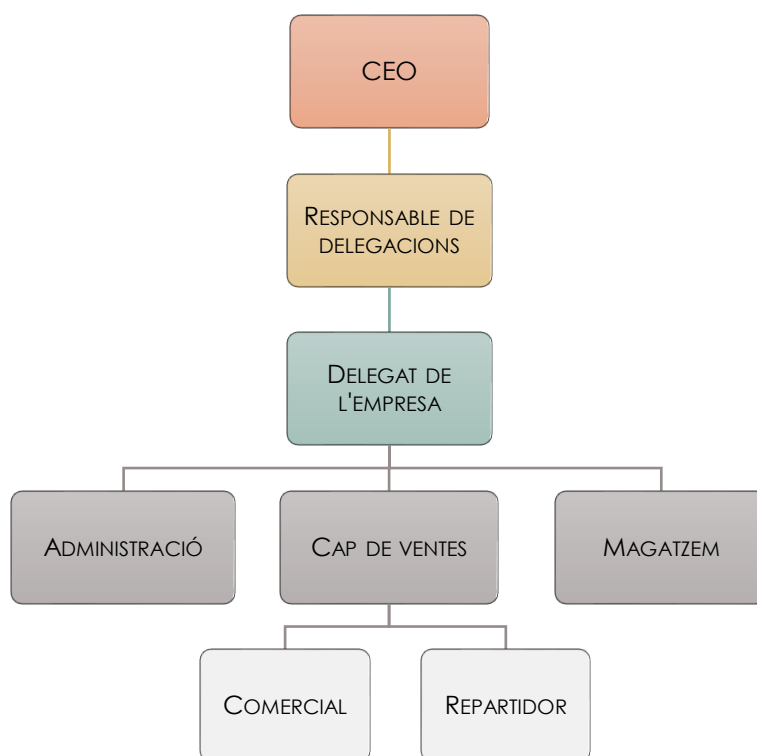


Figura 9. Organigrama de l'empresa Dulgandia S.L.U.. Elaboració pròpia.

Per conèixer d'una manera més interna qualsevol empresa, és important conèixer quina és la seua grandària per poder així classificar-la com una microempresa o una empresa xicoteta, mitjana o gran. Per tant, per a poder classificar l'empresa Dulgandia S.L.U dins d'una categoria anteriorment nomenades és necessari seguir la llei 5/2015. Aquesta és la llei de foment del finançament empresarial que classifica a les empreses en diferents grandàries de la següent manera:

Grandària de la empresa	Actiu Total	Volum de negoci	Treballadors
Microempresa	< 2.000.000 €	< 2.000.000 €	< 10
Xicoteta empresa	< 10.000.000 €	< 10.000.000 €	< 50
Mitjana empresa	< 43.000.000 €	< 50.000.000 €	< 250
Gran empresa	≥ 43.000.000 €	≥ 50.000.000 €	≥ 250

Taula 1. Classificació de les empreses segons la Llei 5/2015. Elaboració pròpia.

Una vegada es coneix el nombre de treballadors amb què compta l'empresa, a continuació es presentaran les dades del volum de negoci i l'actiu total d'aquesta empresa, ja que aquestes són necessàries per a poder classificar l'empresa. Una vegada realitzats els llibres comptables de l'any 2018, es pot afirmar que l'empresa en l'exercici de l'any 2018 va tindre una xifra de negoci que arribava als 5.306.688 € i un actiu valorat en 1.426.909 €.

Per tant, una vegada obtingudes les dades necessàries i seguint la llei anteriorment citada, es pot concloure que l'empresa Dulgandia S.L.U es classifica dins de xicoteta empresa, ja que el nombre de treballadors és inferior a 50 però superior als 10 empleats, el seu volum de negoci de l'any 2018 es troba per davall dels deu milions d'euros però supera la quantia dels dos milions d'euros i, per últim, el seu actiu total es troba en una xifra que no arriba als dos milions d'euros. Per tant, a pesar que aquesta empresa compleix dos dels tres requisits, la societat anteriorment nomenada es troba classificada dins de la secció de xicoteta empresa.

Per concloure en aquest apartat, cal explicar que l'empresa Dulgandia S.L.U. pertany a l'empresa espanyola Vicky Foods S.L.U. Aquesta societat consta de quatre centres de producció, desset delegacions comercials i al voltant d'una vintena de distribuïdors repartits per la geografia espanyola. A més, aquest grup està present en cinquanta països diferents, compta amb més de 2.000 treballadors i, en l'any 2018, va facturar un total de 265.155.235 €. Pel que respecta a la seua activitat, es dediquen a la comercialització de productes de brioixeria, pastisseria i panaderia. A més, aquesta empresa es caracteritza per la recerca de la màxima satisfacció del consumidor i per la qualitat dels seus productes.

3.2. MISSIÓ I VISIÓ DE L'EMPRESA

En aquest punt del treball es definirà què volen dir els conceptes de "missió" i "visió" des del punt de vista de l'empresa i, a més, es descriurà quina és la missió i la visió de l'empresa.

La missió empresarial es pot definir com una declaració escrita en la qual es descriu la raó de ser de l'empresa i quin és el seu objectiu principal. És una declaració dels principis corporatius i es deu redactar expressament per a cada organització. Aquesta ha de ser formulada de forma clara i senzilla perquè siga fàcil de recordar tant pels mateixos treballadors com pels seus clients.

Per tant, es pot definir la **missió** de l'empresa Dulgandia S.L.U. com:

"Satisfer les necessitats i les demandes dels consumidors amb la millor relació qualitat-preu que hi pot existir al mercat."

En canvi, la visió empresarial contempla els objectius que s'ha proposat aconseguir l'empresa en un futur és a dir, com es vol que siga en un futur l'empresa. Aquesta ha de tindre un caràcter motivador i inspirador i és per això que els objectius plantejats han de ser realistes i assolibles per l'empresa.

Per tot açò, es pot definir la **visió** de l'empresa Dulgandia S.L.U. com:

"Anar aconseguint els objectius plantejats any darrere any des de l'experiència obtinguda amb el temps convertint-se així en una empresa de prestigi al sector."

3.3. HISTÒRIA DE L'EMPRESA

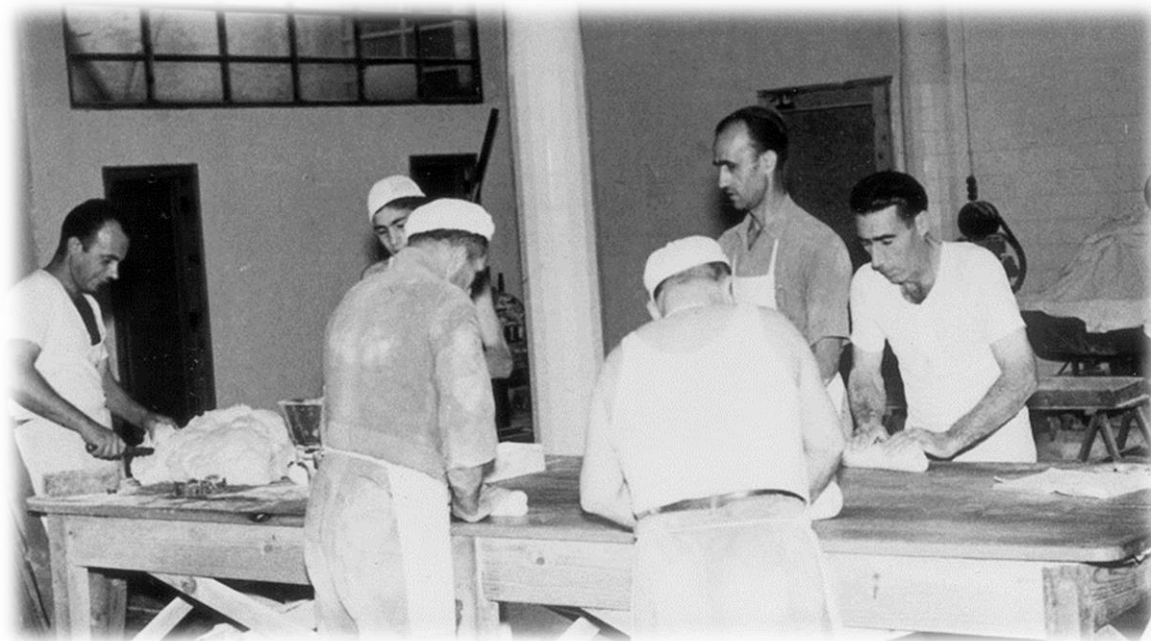
En aquest apartat del tercer capítol, es coneixerà quina és la història tant de l'empresa Dulgandia S.L.U. com la de la seua empresa matriu, Vicky Foods S.L.U. A més, es veurà com varen ser els seus inicis, quina ha sigut l'evolució que han patit amb el pas del temps i quin ha sigut el trajecte que han seguit fins a arribar a l'actualitat.

En primer lloc, es veurà com va nàixer l'empresa Vicky Foods perquè es tracta de l'empresa de la qual, amb el pas del temps, naix l'empresa Dulgandia S.L.U.

3.3.1. HISTÒRIA DE L'EMPRESA VICKY FOODS

Tot va començar l'any 1952 a la localitat de Vilallonga, on el grup Dulcesol naix com un negoci familiar obrint un forn el qual proveïa de pa al veïnat d'aquesta zona.

A principis de la dècada dels anys seixanta, varen arribar els primers moments de dificultat, ja que, a causa de l'aparició de nombrosos forns, la competència en la zona va créixer i, en eixe moment de nova competència en el mercat, es va decidir innovar i fabricar nous productes per a posar-los a la venda. Però, fins als mitjans dels anys seixanta, no va arribar la vertadera revolució. Durant aquelles dates es creen les "Glories", unes magdalenes amb les quals van canviar la imatge de la típica magdalena fent d'aquesta el seu germen del futur projecte empresarial que apostava per l'activitat pastissera com un mitjà per a poder fer front a l'alta competència de les altres panificadores.



Il·lustració 3. Inicis de l'empresa Vicky Foods.

L'any 1969, per culpa del creixement tan ràpid que va tindre la popularitat i la demanda de productes de brioixeria, es va crear la primera fàbrica de producció. Aquesta es va crear a la localitat de Vilallonga, mateixa localitat que es va obrir el primer forn i, actualment, en ella treballen al voltant de 800 persones.



Il·lustració 4. Fàbrica situada a Vilallonga (València) de l'empresa Vicky Foods.

A mitjans dels anys setanta, gràcies a la fàbrica construïda en Vilallonga l'any 1969, la producció va augmentar de manera vertiginosa fent que la marca "Dulcesol", paraula que naix del joc de paraules de "Dulce" pels seus productes i "Sol" per la zona en la qual va nàixer, començara a estar present en les cases de moltes famílies espanyoles.



Il·lustració 5. Logotip del grup Dulcesol.

Donada aquesta creixuda de la venda dels productes, la visió i la dedicació de la responsable juntament amb el compromís dels treballadors, van permetre continuar amb el creixement de la popularitat de l'empresa la qual cosa va permetre la creació d'una segona fàbrica en aquest cas a la localitat veïna de Gandia, on actualment es troba la seu central de la companyia.



Il·lustració 6. Fàbrica situada a Gandia (València) de l'empresa Vicky Foods.

Una vegada creada aquesta segona fàbrica i amb la recerca de la màxima qualitat dels seus productes, l'any 1984 es va obrir la seua pròpia producció d'ous, ja que aquesta matèria primera és molt sensible i difícil d'analitzar, es va decidir la creació d'aquesta assegurant-se així la qualitat d'aquest producte.



Il·lustració 7. Granja de l'empresa Vicky Foods.

A la dècada dels noranta, la marca "Dulcesol" va començar a ser exportada a Portugal fruit de veure complir els somnis de veure els seus productes en les diferents famílies de tot el món.

L'any 2007, es tracta d'un any de canvis interns en l'empresa, ja que canvia del conseller delegat passant a la tercera generació familiar. Aquesta nova etapa té una dolça transició perquè els valors no varien.

Dos anys després d'aquesta transició, es pren la decisió de crear un pla estratègic, una decisió molt important per a l'empresa perquè aquest fet té com a focus principal la internacionalització i la diversificació de l'empresa obrint-se així a nous mercats.

L'any 2014, seguint el pla estratègic dissenyat als anys anteriors, s'obri la primera planta de fabricació fora d'Espanya. Aquesta està situada al país d'Algèria on els productes de la marca "Dulcesol" van tindre una bona acceptació i hui en dia aquesta marca ocupa el primer lloc en el sector de pastisseria.

L'any 2017, fruit del canvi en la tendència de l'alimentació, naix la marca "Be plus" que està destinada a liderar els lineals d'alimentació saludable. La seua oferta es basa en productes naturals, sense additius i amb ingredients ecològics certificats. A més, es tracta d'una marca en procés d'internacionalització ja present en diversos mercats europeus.



Il·lustració 8. Gama de productes de la marca "Be Plus".

A més, aquest mateix any naix el projecte de la creació de la marca "Hermanos Juan", un projecte de l'any 2015 que té com a objectiu poder atendre als professionals de la restauració i la panaderia tradicional. A més, aquests productes tenen com a pilar fonamental la selecció d'ingredients, la tradició en l'elaboració i innovació en els processos productius i en nous productes.



Il·lustració 9. Gama de productes de la marca "Hermanos Juan".

L'any 2019, el grup Dulcesol va passar a dir-se Vicky Foods, nom en homenatge als orígens de l'empresa, el qual es tracta d'un hòlding que comprendrà totes les seues marques per a poder continuar amb l'expansió pels mercats internacionals especialment al mercat Nord-Americà i Xinès.

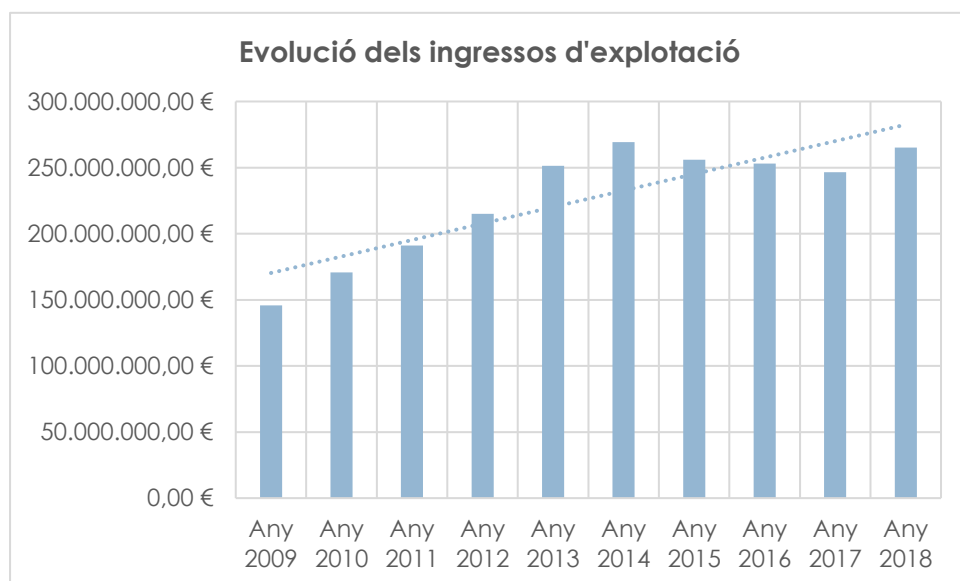


Il·lustració 10. Logotip de l'empresa Vicky Foods.

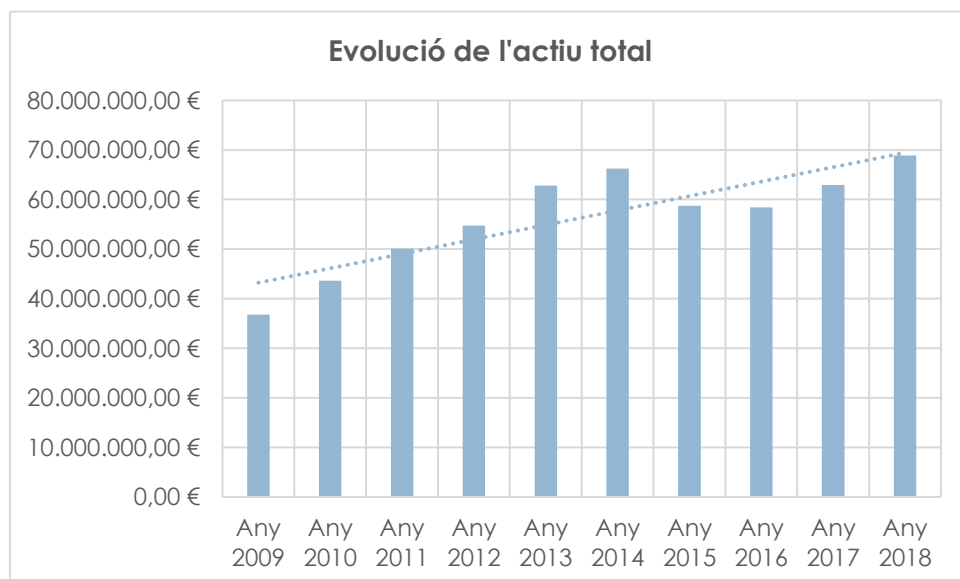
Per últim, en els següents gràfics, es pot veure quina ha sigut l'evolució tant dels ingressos d'explotació com del total de l'actiu durant els anys 2009-2018 és a dir, des de la implantació del pla estratègic a l'empresa.

En nou anys, es pot veure que la implantació d'aquest pla estratègic ha tingut un resultat positiu en l'ingrés d'explotació de l'empresa, ja que ha passat de tenir un valor de 145.746.450 € a ser de 265.155.235 €, ha augmentat en un 82% respecte a l'any 2009. A més, també es pot veure aquesta tendència positiva en l'evolució de l'actiu total de l'empresa perquè ha passat de tindre un valor de 36.810.240 € a ser, l'any 2018, de 68.877.952 €, augmentant un 87% respecte a l'any 2009.

A pesar d'aquest xicotet anàlisi, els indicadors que s'han analitzat presenten una tendència positiva per això, es pot concloure que l'empresa està passant, en aquests moments, per un bon moment. Per tant, es pot afirmar que la implantació del pla estratègic ha sigut un èxit. (SABI, 2020)



Gràfic 1. Evolució dels ingressos d'explotació de l'empresa Vicky Foods. Elaboració pròpia.



Gràfic 2. Evolució del total de l'actiu de l'empresa Vicky Foods. Elaboració pròpia.

3.3.2. HISTÒRIA DE L'EMPRESA DULGANDIA S.L.U.

L'empresa Dulgandia S.L.U. naix l'any 1996 a la localitat de Gandia (València) la qual se situava al mateix lloc on situen actualment les oficines de l'empresa Vicky Foods en aquesta localitat.

En els orígens d'aquesta empresa, els treballadors d'aquesta organització eren autònoms que compraven els productes a l'empresa Dulcesol i ho venien als particulars. A més a més, als seus inicis, l'empresa comptava amb un total d'onze rutes de distribució les quals es realitzaven a les localitats que estaven situades entre la zona de l'albufera de València i la localitat de Benidorm. En aquestes rutes de distribució les vendes eren del tipus d'autovenda és a dir, carregaven la furgoneta amb els productes que carregaven els repartidors en la furgoneta tenint la possibilitat de tornar amb la furgoneta amb els productes que no hi poden haver venut.

Amb el pas del temps i veien com anava evolucionant el volum de les vendes d'aquests comercials, el grup Dulcesol els va contractar com a treballadors propis i el tipus de venda va passar a ser del tipus prevenda la qual cosa significa que la furgoneta porta les comandes que han realitzat els clients als comercials de l'empresa provocant així que la furgoneta torne sense cap producte.



Il·lustració 11. Localització dels inicis de l'empresa Dulgandia S.L.U.

L'any 2002, aquesta organització va canviar el lloc de les seues instal·lacions i es va situar a la localitat d'Ador (València), a conseqüència de l'ampliació de les oficines de Gandia.



Il·lustració 12. Nau de Dulgandia S.L.U. a la localitat d'Ador (València) a l'any 2013.

Els primers anys de l'empresa, en tractar-se d'una empresa del grup Dulcesol, el 95% de les referències de les quals treballaven es tractaven de la marca Dulcesol i el 5% restant eren productes d'altres marques que, per a diferenciar-los, els anomenen com a "productes de comercial".

L'any 2008, el grup Dulcesol absorbeix l'empresa Cortés i Contreras, la qual feia la distribució dels productes de la marca Dulcesol, fent deia una delegació comercial de l'empresa Vicky Foods. Aquesta, al mateix temps, l'absorbeix l'empresa Dulgandia S.L.U. provocant així que el radi d'actuació d'aquesta empresa estiga situat entre l'albufera de València i el límit entre la Comunitat Valenciana i Murcia.



Il·lustració 13. Nau de l'empresa Dulgandia a la localitat de Sant Vicent del Raspeig (Alacant).

L'any 2016, les instal·lacions d'aquesta organització sofreixen una reforma a causa de la creació d'una càmera de congelació perquè anaven a començar a treballar noves referències de la marca Dulcesol que necessiten un magatzematge més complex.



Il·lustració 14. Instal·lacions de l'empresa Dulgandia S.L.U. després de la reforma de l'any 2016.

Actualment, l'empresa Dulgandia S.L.U. compta amb dos magatzems físics situats a les localitats d'Ador, situada a la província de València, i a Sant Vicent del Raspeig, situada a la província d'Alacant, però el que es refereix al tema de la gestió administrativa es troba centralitzat i es porta a terme des de la localitat d'Ador. A més, el magatzem situat a la localitat d'Ador està sofrint unes reformes a causa d'un augment de la capacitat de la càmera de congelat.

A més, les referències amb les quals compten han anat augmentant constantment provocant així un augment de la gama de productes, tant de tipus de congelat com de tipus d'ambient, que provoca un augment dels clients de compte propi de l'empresa. Per altra banda, al tractar-se de ser una delegació comercial de l'empresa Vicky Foods, l'empresa Dulgandia S.L.U. serveix les comandes dels clients de l'empresa Vicky Foods, la qual cosa provoca que es porte el compte alié d'aquesta empresa.



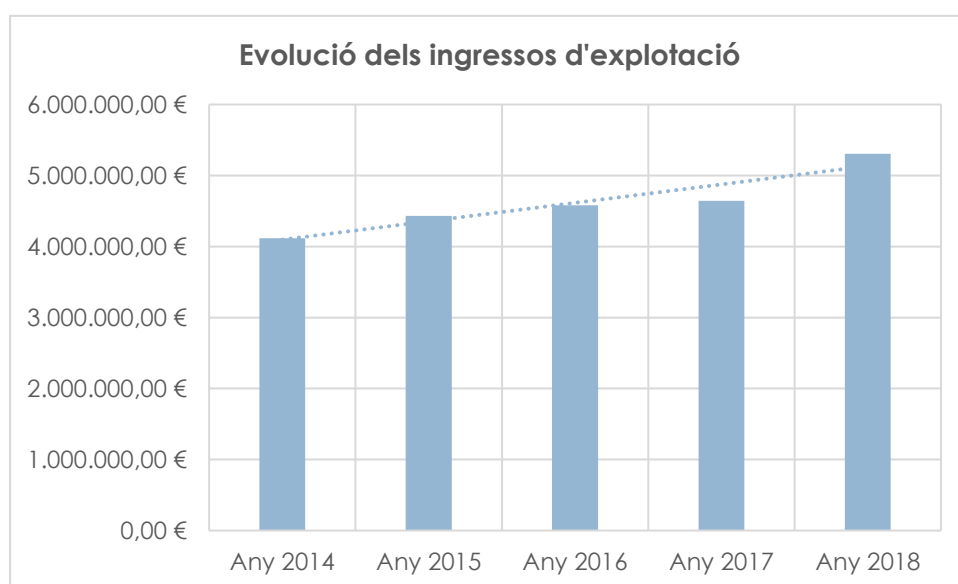
Il·lustració 15. Instal·lacions de l'empresa Dulgandia S.L.U a la localitat d'Ador a l'actualitat.

Per últim, en els següents gràfics, es pot veure quina ha sigut l'evolució tant dels ingressos d'explotació com del total de l'actiu durant els anys 2014-2018.

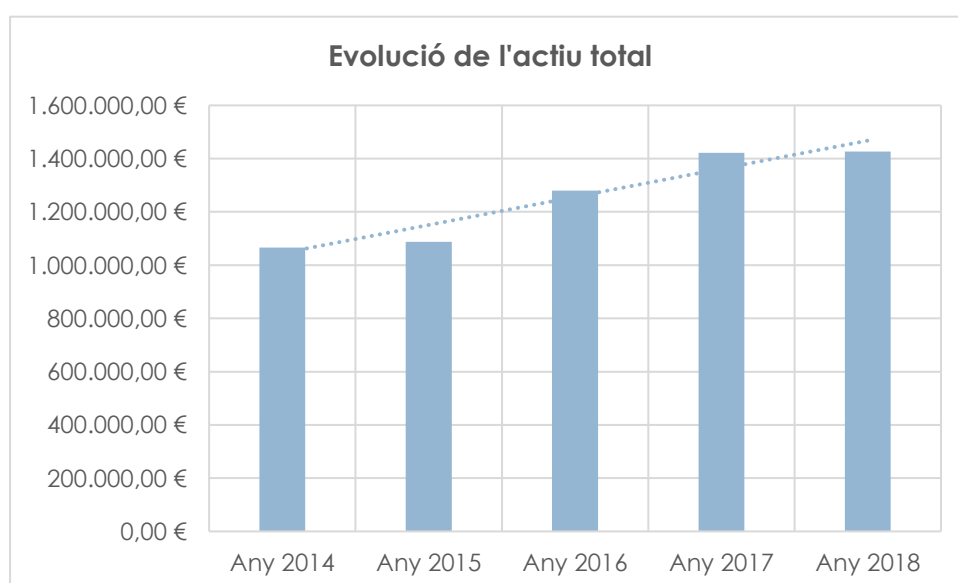
En cinc anys, es pot veure que l'evolució ha tingut aquesta empresa ha sigut positiva, ja que els ingressos d'explotació d'aquesta organització ha passat de tenir un valor de 4.114.512 € a ser, l'any 2018, un valor de 5.306.688 €, augmentant un 28,97% el valor d'aquesta partida en aquest període de cinc anys.

A més, també es pot veure la tendència positiva en l'evolució de l'actiu total de l'empresa perquè aquest ha passat de tenir un valor d'1.065.478 € a ser un valor l'any 2018 d'1.426.909 € és a dir, el valor d'aquesta partida ha augmentat un 33,92% respecte a l'any 2014.

A pesar de tractar-se de ser una xicoteta anàlisi, els indicadors que s'han analitzat presenten una tendència positiva per això, es pot concloure que l'empresa està passant, en aquests moments, per un bon moment. (SABI, 2020)



Gràfic 3. Evolució dels ingressos d'explotació de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia



Gràfic 4. Evolució del total de l'actiu de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

3.4. ESTRATÈGIES SEGUIDES PER L'EMPRESA

En darrer terme i per posar fi al capítol d'antecedents de l'empresa, es parlarà de quines han sigut les estratègies que ha portat a terme l'empresa Dulgandia S.L.U al llarg de la seua història. És bastant habitual que aquestes estratègies es dividisquen en tres nivells on es poden trobar les estratègies corporatives, les estratègies competitives i les estratègies funcionals. Cadascuna d'aquestes correspon a un distint nivell jeràrquic dintre de l'empresa, és per això que aquestes tenen diferents objectius i responsabilitats.

En aquest punt es podran veure algunes estratègies corporatives que ha seguit l'empresa durant la seua història. Les estratègies competitives i funcionals no es podran veure en tractar-se d'unes estratègies que: resulten dificultoses per culpa del desenvolupament d'un sol mercat i al curt termini que es poden portar a terme, respectivament.

3.4.1. ESTRATÈGIES CORPORATIVES

Les estratègies corporatives són aquelles que defineixen els negocis o les activitats a les quals es vol dedicar l'empresa. Per tant, determinen quins productes i servicis ofereix l'empresa en el mercat i quins mercats vol competir aquesta. Per aquest motiu, aquest tipus d'estratègies determinen la direcció que seguirà l'empresa i totes les seues unitats de negoci en un futur. (Guerras Martín & Navas López, 2015)

La ferramenta més utilitzada per a analitzar aquest tipus d'estratègies és la Matriu d'Ansoff, la qual serveix per a establir la direcció estratègica de creixement que seguirà o ha seguit l'empresa, establint els diferents tipus d'estratègies que es poden portar a terme segons les decisions que es vulguen portar a terme.

		PRODUCTES	
		EXISTENTS	NOUS
MERCATS	EXISTENTS	PROTEGIR/CONSTRUIR	DESENVOLUPAMENT DEL PRODUCTE
	NOUS	DESENVOLUPAMENT DEL MERCAT	DIVERSIFICACIÓ

Taula 2. Matriu d'Ansoff. Elaboració pròpia.

Com es mostra a la taula anterior, es poden portar a terme cinc diferents tipus d'estratègies:

- **Protegir:** Aquest tipus d'estratègies són portades a terme per les empreses que busquen consolidar la seua posició en els mercats en el que es troben oferint els seus productes actuals.
- **Construir:** Es tracten d'estratègies que se solen utilitzar quan l'empresa vol augmentar la seua quota de mercat incrementant les seues vendes dels seus productes actuals als mercats en els quals ja competeix.
- **Desenvolupament de mercat:** Són estratègies que se segueixen quan l'empresa, amb els productes actuals, vol entrar en els mercats on no té presència.
- **Desenvolupament de producte:** Fa referència a la creació o millora d'un producte comercialitza l'empresa però satisfent les mateixes necessitats i destinats al mateix mercat.
- **Diversificació:** Aquestes estratègies s'usen quan l'empresa vol entrar en un nou mercat oferint una gamma nova de productes, dit d'altra manera, introduir-se en un nou entorn competitiu.

Pel que respecta a l'empresa Dulgandia S.L.U. durant els seus anys de vida, ha desenvolupat diferents estratègies competitives on es poden destacar les següents:

Als inicis de l'empresa, l'activitat d'aquesta es reduïa en fer les distribucions d'alguns productes de la marca "Dulcesol" als clients d'aquesta empresa però, amb el pas del temps, aprofitant aquest filó, s'anaren fent inversions tant als llocs de treballs com als catàlegs de venda on a poc a poc es començava a vendre nous productes tant als clients de compte alié com als clients de venda pròpia que havien anat fent al mercat.

Com s'ha explicat anteriorment, el desenvolupament del producte és una estratègia corporativa en la qual l'empresa ofereix nous productes en els mercats on ja competeix cosa la qual ocorre en aquesta societat durant els seus primers anys de vida perquè decideix anar augmentant la seua gamma de productes de la marca "Dulcesol" per a poder subministrar-los als diferents clients que havien anat aconseguint durant els seus primers anys d'història.

Més avant, l'empresa decideix anar ampliant la seua gamma de productes amb productes d'altres marques com per exemple "Trigorico" o "Nestlé", és a dir decideix seguir l'estratègia de desenvolupament de producte, una estratègia corporativa que busca augmentar el seu catàleg de productes per a un mateix mercat per a obtenir una major quota de mercat i, conseqüentment, en augment de les seues vendes en aquest mercat.

Per últim, amb el pas del temps i veient l'evolució existent durant els anys, decideixen seguir una nova estratègia corporativa com és la de diversificar. Aprofitant l'experiència que hi ha optés durant els anteriors, decideixen oferir una nova gamma de productes però per entrant en un nou entorn competitiu, ja que l'empresa comença a treballar una gamma de productes "congelats". Per tant, l'empresa realitza una inversió en millorar les seues instal·lacions, en la creació d'una càmera de congelació on poder mantenir els productes a la seua temperatura òptima i en l'apartat logístic per a poder mantenir el producte en les condicions adequades en el transcurs de l'arribada al seu destinatari. No obstant això, aquesta diversificació és considerada com a diversificació relacionada d'integració horitzontal, ja que el tipus de client és molt similar al dels mercats tradicionals de l'empresa.

4. ANÀLISI EXTERNA DE L'EMPRESA

En els apartats anteriors, s'ha anomenat que la planificació estratègica és un procés format per tres etapes. La primera etapa que es veurà en aquest projecte serà l'anàlisi externa de l'empresa Dulgandia S.L.U. és a dir, s'estudiarà l'entorn de l'empresa.

És important realitzar un estudi del seu entorn per la possibilitat de poder detectar quines són les oportunitats o quines són les amenaces que es troben al voltant de l'empresa i sobre els quals l'empresa no té cap mena de control al respecte.

Cal fer menció a què en aquest tipus d'anàlisi, en l'entorn de l'empresa es troben diferents factors que no són rellevants per l'empresa i és per això que sols s'analitzaran els factors que hi puguin tindre, en major o en menor mesura, una influència sobre l'empresa.

A més, s'ha de destacar que l'entorn del qual està rodejada l'empresa està dividit en dues parts per tant, quan es realitza l'anàlisi externa, aquest se subdivideix en dos. Per una banda, es troba l'anàlisi del macroentorn que analitza l'entorn més general de l'empresa el qual es deriva de la societat i de l'economia en la qual es troba i, per altra banda, es troba l'anàlisi del microentorn que se centra en l'entorn més proper de l'empresa és a dir, se centra en el sector i el mercat on actua l'empresa.

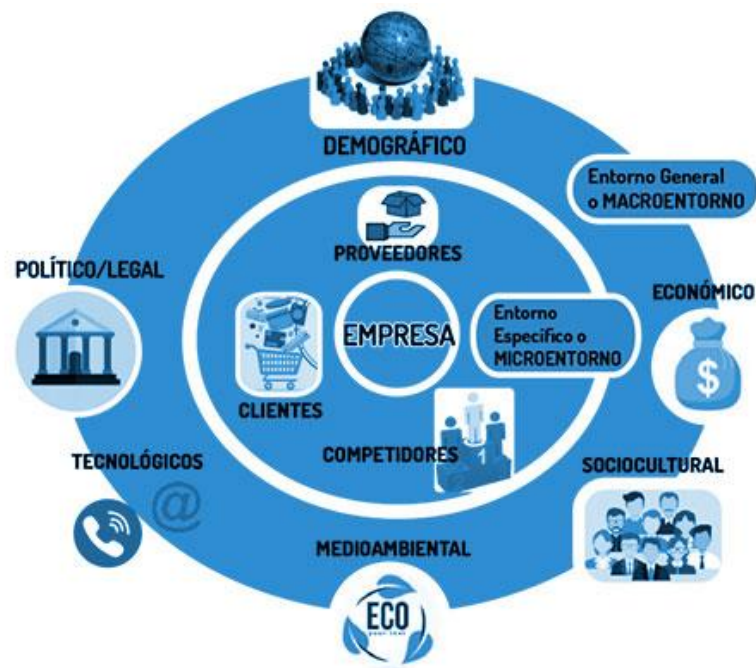


Figura 10. Nivells de l'entorn de l'empresa.

Per començar en aquesta anàlisi, es començarà realitzant una anàlisi del macroentorn de l'empresa per veure el seu entorn general i després, es realitzarà una anàlisi del microentorn de l'empresa per veure el seu entorn més específic.

Una vegada realitzats aquestes anàlisis, es podrà detectar d'una manera més exacta les oportunitats i les amenaces que se situen al voltant de l'empresa i quines són les variables que s'han de tindre en compte a l'hora de plantejar les estratègies per poder combatre aquestes amenaces i poder aprofitar les oportunitats oferides per l'entorn.

4.1. ANÀLISI DEL MACROENTORN DE L'EMPRESA

Com bé s'ha dit anteriorment, el macroentorn de l'empresa és aquella part més general de l'empresa i, per aquest fet, amb la seua anàlisi el que es busca és conèixer com afecten les circumstàncies existents en l'entorn general de l'empresa a les empreses que es troben en un mateix sector. Una vegada dit açò, es pot afirmar que aquests factors afectaran d'igual manera a qualsevol empresa situada dintre del sector però, en canvi, els efectes que puguen tenir en aquests seran diferents.

Per aquest motiu, per a poder portar a terme la realització de l'estudi del macroentorn d'aquesta empresa, en primer lloc, s'ha de realitzar la identificació de quins són els factors de l'entorn que tenen influència sobre aquesta empresa. Una vegada feta aquesta identificació dels factors, s'ha d'avaluar com afecten l'empresa diferenciant els diferents factors existents en la classificació d'aquests en oportunitats o amenaces.

Per poder portar a terme el procés dit al paràgraf anterior, es deuen utilitzar les següents dues ferramentes: l'anàlisi PEST i el perfil estratègic de l'empresa.

4.1.1. ANÀLISI PEST

L'anàlisi PEST permet estudiar els factors Polítics-Legals, Econòmics, Socioculturals i Tecnològics que influeixen en l'organització. L'objectiu principal que té aquesta anàlisi és identificar quines són les variables que afecten l'empresa i de quina manera són capaces d'afectar a les estratègies a seguir per l'empresa en un futur.

Abans de procedir a la realització d'aquesta anàlisi, s'ha d'establir quins són els límits geogràfics que ha de tindre aquesta anàlisi per poder portar-lo a terme d'una forma adequada. L'empresa Dulgandia S.L.U. és una organització on les vendes principals se centren principalment als negocis situats a la Comunitat Valenciana, més concretament a la part central i sud de la província de València i a tota la província d'Alacant és a dir, des del centre fins al sud d'aquesta comunitat autònoma. Aquest fet permet descriure els factors d'una manera de "fora cap a dins" és a dir, detallant d'una forma més generalitzada els factors que poden afectar els distribuïdors existents en qualsevol zona geogràfica del territori espanyol i, després, centrant-se d'una forma més detallada en els factors que afecten els distribuïdors situats en un àmbit més local.

A continuació, es pot observar uns exemples de quins són els factors més habituals a examinar en una anàlisi PEST.

DIMENSÍO POLÍTIC-LEGAL	DIMENSÍO ECONÒMICA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Legislació laboral. ✓ Sistema de subvencions. ✓ Estabilitat governamental. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivell de renda poblacional. ✓ Evolució del PIB. ✓ Nivell d'atur.
DIMENSÍO SOCIOCULTURAL	DIMENSÍO TECNOLÒGICA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Demografia espanyola. ✓ Preocupació alimentària. ✓ Classes socials espanyoles. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Polítiques d'R+D. ✓ Nivell d'utilització d'Internet. ✓ Innovació tecnològica.

Taula 3. Exemples dels factors habituals de l'anàlisi PEST.

DIMENSIÓ POLÍTIC-LEGAL

En aquesta dimensió es troben el marc polític i legislatiu d'un país. El marc polític està format per tots els factors vinculats amb els governs (nacionals, autonòmics o locals) i, per altra banda, en el marc legislatiu apareixen els aspectes amb més importància per al funcionament de les empreses com és la creació o el canvi d'una llei. Per a les empreses que es dediquen a la distribució de productes alimentaris, els factors polítics-legals que s'han de tenir en compte són:

INESTABILITAT GOVERNAMENTAL

Durant els darrers anys, la situació política sofrida a Espanya ha estat impulsada per la pluralitat ideològica que, a partir de l'any 2015, ha fet que els diàlegs entre les distintes formacions polítiques prengueren una importància major a l'hora de la creació de l'executiu.

Una vegada acordat l'acord, l'any 2016, entre el Partit Popular i Ciutadans, l'any 2018 a causa de la imputació, en qualitat de testimoni, del president Mariano Rajoy per temes relacionats amb la corrupció del PP, l'oposició va registrar una moció de censura cap al president del Govern que va ser aprovada per la majoria del parlament espanyol provocant així que fóra la primera moció de censura en prosperar en la història de la política espanyola i, que aquesta provocara un canvi de president de Govern passant a ser Pedro Sánchez, membre del Partit Socialista.

L'any 2019, amb la convocatòria de noves eleccions generals, el membre del partit socialista, Pedro Sánchez, va eixir com a candidat més votat per a presentar-se a la sessió d'investidura a la cambra baixa del parlament però, aquesta proposta no fa eixir aprovada per la majoria del govern per la pluralitat existent en el marc polític espanyol. Aquest fet va crear una nova situació de tornar a les urnes on, en aquesta volta, la coalició entre el Partit Socialista i Unides Podem a més del suport dels diferents grups polítics d'esquerres van fer possible que, aquesta vegada si, en segona votació eixirà elegit com a president del Govern espanyol el senyor Pedro Sánchez.

Aquest fet d'instabilitat política causada per l'aparició dels "nous partits polítics" ha provocat que durant els darrers quatre anys hi haja hagut tantes eleccions com del període que existeix entre l'any 2000 i l'any 2011, on existia un bipartidisme entre el Partit Popular i el Partit Socialista. A més, també ha provocat una pèrdua de credibilitat de l'electorat respecte als polítics, ja que han vist durant aquests darrers hi ha com les paraules "bloqueig", "paràlisis" o "vetos" prenen protagonisme en la vida política de l'Estat Espanyol fent visible la impossibilitat d'arribar a un acord entre els distints partits polítics provocant així en malestar entre la població espanyola.

Des de l'àmbit empresarial, aquest fet d'instabilitat política s'ha vist reflectida, entre altres formes, en la falta d'inversió perquè l'interés a invertir en les empreses i apostar pel país és baix provocant així que la inversió en la investigació i el desenvolupament tecnològic es frene. A més, també provoca una paralització en la inversió pública la qual cosa provoca menys ajuda governamental a l'hora de la creació de noves empreses, ajudes a les empreses existents, subvencions..., provocant la pèrdua de competitivitat respecte a altres empreses de l'estranger.

NOVA LLEI DE CONTROL DE LA JORNADA LABORAL

El dia 12 de maig de l'any 2019, va entrar en vigor el reial decret (Llei 8/2019) el qual va ser publicat al Bolletí Oficial de l'Estat (BOE) el dia 12 de març de l'any 2019. Aquest reial decret modifica l'article 34 del "Text Refundat de l'Estatut dels Treballadors" en incorporar-se un nové apartat el qual consisteix en l'obligatorietat del registre de jornades en les empreses.

Aquest reial decret obliga les empreses a dur un control del registre horari per evitar la realització d'hores extraordinàries fraudulentos, és a dir, sense que aquestes siguin remunerades als treballadors. A més a més, també vol "contribuir a corregir la situació de precarietat, els baixos salaris existents i la pobresa que afecta molts treballadors que sofreixen els abusos en la seua jornada laboral" segons ha exposat el Govern espanyol.

Per tant, amb l'entrada en vigor de la Llei 8/2019, les empreses han tingut un període de dos mesos per poder adaptar-se a aquesta nova llei que les obliga a tindre un registre diari de la jornada laboral de cadascun dels treballadors amb els quals compta l'empresa on es deurà incloure l'horari concret d'inici i finalització de la jornada de treball de cadascuna d'elles i aquestes dades s'han de conservar durant quatre anys.

Per altra banda, totes aquelles empreses que no han posat algun sistema per poder tindre controlat la jornada laboral dels seus treballadors, s'exposen a rebre una sanció econòmica que orbitarà des dels 626 €, què es tracta de la quantia més baixa, fins als 6.259 €, què es tracta de la quantia més alta, depenent dels inspectors de treball que posaran l'import d'aquesta multa en funció de la grandària de l'empresa o de la seua facturació.

Per tot l'anteriorment exposat, aquest reial decret pot suposar una amenaça per a determinades empreses, concretament per a aquelles que no estaven remunerant les hores extraordinàries realitzades pels seus treballadors, perquè pot suposar un increment en el cost de personal produint que la rendibilitat econòmica de l'empresa es veja reduïda en proporció a l'increment del cost del personal. A més, com s'ha dit anteriorment, si l'empresa no ha implantat cap mena de sistema de comptabilització dels registres d'entrada i eixida dels seus treballadors, aquestes es poden veure també afectades per una multa econòmica fent així que el resultat net de l'empresa es veja reduït.

Per l'altre costat, si l'empresa ja té instal·lat un sistema de control de les fixades del seu personal i remunera a aquests les hores extres realitzades, l'empresa pot tindre detectat aquest fet com una oportunitat respecte als seus competidors, ja que s'ha avançat a la seua competència i no es veurà afectada per l'entrada d'aquesta llei en vigor perquè no entrarà en un increment del cost de personal i, per tant, la rendibilitat de l'empresa no es veurà afectada per aquest fet i, a més, pot veure reduïda la competència de les empreses existents al seu sector.

POLÍTICA FISCAL, PAGAMENT D'IMPOSTOS

La política fiscal és una disciplina de la política econòmica centrada en la gestió dels recursos d'un Estat i la seua administració. Aquesta es troba en mans del Govern, qui controla els nivells de despesa i ingressos mitjançant variables com els impostos i la despesa pública per mantenir un nivell d'estabilitat al país.

Els principals impostos que afecten les empreses espanyoles són l'impost de societats, l'IRPF i l'IVA on, a continuació, es farà una breu explicació de com afecten aquests impostos a les empreses.

L'Impost de Societats (IS) grava la renda de les societats i la resta d'entitats residents en tot el territori espanyol. Han de presentar declaració de l'IS encara que no hagen exercit activitats durant el període impositiu o no hagen obtingut rendes subjectes a l'impost, com a regla general.

Des de l'any 2016, l'Impost de Societats té un tipus general de 25 % però existeixen algunes excepcions a aquesta regla com són les cooperatives fiscalment protegides que paguen el 20 % del resultat comptable, les empreses de nova creació que durant els dos primers exercicis amb base positiva abonen el 15 %, les societats d'inversions que paguen l'1 % o les associacions i fundacions declarades d'utilitat pública les quals el 10 % segons la Llei 49/2002. A més, a pesar d'aquest tipus general, existeixen una sèrie de deduccions que donen dret a reduir la base imposable com, per exemple, la reinversió del benefici.

En referència a l'IRPF, l'Impost sobre la Renda de les Persones Físiques és un impost personal, progressiu i directe present en la fiscalitat espanyola la missió de la qual és gravar la renda obtinguda en un any natural per les persones físiques residents en el país.

A pesar que aquest impost no l'han de pagar les empreses, si han de gestionar-lo, és a dir, han de realitzar les pertinents retencions en les nòmines dels seus treballadors que posteriorment entregarà a Hisenda. Com bé s'ha dit anteriorment, aquest impost reté una part de la nòmina dels treballadors per tant, depén si el Govern considera necessari augmentar o disminuir els tipus d'aquest impost, el treballador tindrà un major o menor sou net que repercutirà en l'empresa a través d'un augment de les vendes o un decreixement d'aquestes.

Per últim, l'IVA (Impost al Valor Afegit) és un impost indirecte sobre el consum, que grava les entregues de béns i les prestacions de servicis. És indirecte perquè no s'aplica de manera directa a la renda dels contribuents, sinó que es paga segons el consum que faça cada persona.

Per tant, aquest tipus d'impost sí que afecten les empreses que es dediquen a la venda dels productes, ja que aquestes empreses han de diferenciar entre l'IVA repercutit que es tracta de l'IVA que cobra l'empresa en vendre un bé o un servei i l'IVA suportat que es tracta de l'IVA que paga l'empresa per comprar un bé o un servei perquè aquesta diferència ha de ser calculada per l'empresa i pagada a Hisenda d'una forma anual o trimestral. A més, aquest tipus d'impost també afecta en les vendes dels productes de l'empresa perquè segons els productes que es venen, poden veure augmentades o reduïdes les vendes si aquest tipus impositiu es veu modificat, ja que a Espanya existeixen tres tipus diferents d'IVA: el general (21 %), aplicat als productes més generals, el reduït (10 %) aplicat als productes alimentaris, medicaments, etc. i el superreduït (4 %) aplicat a productes de primera necessitat.

AJUDES I SUBVENCIONS A LA COMUNITAT VALENCIANA

En aquesta dimensió on parlem dels factors polítics-legals no podia faltar les ajudes que reben tant les empreses com els autònoms de diferents organismes. En aquest cas, en tractar-se d'una empresa situada a la Comunitat Valenciana, s'analitzarà les ajudes i les subvencions a les quals poden optar les empreses situades a la dita comunitat autònoma des de la Generalitat Valenciana. Amb aquesta anàlisi, es pot conèixer com el Govern valencià, col·loquialment conegut com el Govern del botànic, fomenta l'emprenedoria en els diferents sectors on es pot situar l'empresa.

Pel que fa a l'emprenedoria a la Comunitat Valenciana, la Generalitat Valenciana ha creat la plataforma "Emprenedors.gva" la qual té com a un dels seus objectius prioritaris "promoure la iniciativa empresarial i la creació d'ocupació a través dels emprenedors i de les microempreses i les xicotetes i mitjanes empreses de la Comunitat Valenciana". (Generalitat Valenciana, 2019)

En aquesta plataforma, es pot trobar informació de les diferents subvencions que es poden rebre des d'aquesta organització, les diferents notícies que van enfocades en l'ajuda per al desenvolupament de l'economia de la Comunitat Valenciana i assessorament per a la creació de noves empreses.

Concretant un poc amb les ajudes que es poden trobar en aquesta plataforma, destaca "**Emprenem comerç**", una ajuda que té com a objecte incrementar la competitivitat, la innovació i la qualitat en les pimes comercials. Aquesta ajuda va dirigida a les persones físiques i les societats mercantils i assimilades descrites com a pimes o micropimes. L'ajuda que es concedirà per establiment serà de fins al 50 %, amb el límit de 10.000 €, sense que en concepte de lloguer se superen els 5.000 € de subvenció.

A més, aquesta plataforma també "posa a disposició de les persones que volen emprendre, en la qual s'agrupa tota la informació que els puga ser útil per a desenrotllar i posar en marxa la seua idea de negoci i el seu projecte empresarial.". (Generalitat Valenciana, 2020)

Amb les diferents ajudes que ofereix la Comunitat Valenciana destinada a les empreses de distribució i venda de productes alimentaris, aquestes es poden qualificar d'oportunitats per a aquelles empreses situades en la dita comunitat autònoma, ja que els poden permetre augmentar la rendibilitat de l'empresa. A més, aquestes subvencions poden ser utilitzades com un avantatge competitiu respecte als seus competidors al sector perquè l'objectiu que tenen aquestes és la millora de la competitivitat de les empreses al sector.

Per altra banda, aquests tipus de subvencions que ofereix el Govern de la Generalitat Valenciana també es pot observar com una amenaça per la possible introducció de noves empreses a competir en aquest sector.

Per tot el dit anteriorment, les empreses han d'aprofitar les distintes subvencions que s'ofereixen des dels Governos locals, autonòmics o centrals per a consolidar la seua posició en el mercat i fomentar la innovació en els aspectes interns de l'empresa per poder aconseguir un avantatge competitiu respecte a les diferents empreses que es troben ubicades al mateix sector i, per tant, que aquesta oportunitat no es convertisca en una amenaça per a l'empresa.

ESTAT D'ALARMA DECRETAT AL TERRITORI ESPANYOL

Al mes de març de l'any 2020, més concretament el dia 14 de març, el Govern espanyol, a través del reial decret 463/2020, el Govern espanyol va declarar l'estat d'alarma, per segona vegada durant l'època de la democràcia en Espanya, per poder gestionar la situació sanitària provocada pel ràpid contagi de la Covid-19, més conegut com a "Coronavirus".

Dies abans del decret de l'estat d'alarma, el govern presidit pel president Pedro Sánchez, va anunciar, a través del reial decret 7/2020, una sèrie de mesures econòmiques adoptades per respondre a l'impacte econòmic de la Covid-19 com són la moratòria fiscal de sis mesos dirigida a les xicotetes i mitjanes empreses, la injecció de diners en les comunitats autònomes per reforçar la despesa sanitària i la línia especial de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO) per poder sostenir el mercat turístic, sector molt important en l'economia espanyola.

A causa de l'elevació, per part de l'Organització Mundial de la Salut (OMS), la situació d'emergència de salut pública ocasionada per la Covid-19 a pandèmia global i el decret de l'estat d'alarma, a més de les mesures anteriorment preses, l'executiu espanyol va anunciar, el passat 17 de març, unes noves mesures per poder fer front a aquesta crisi provocada per la Covid-19 i poder suavitzar l'impacte econòmic en l'economia espanyola. Aquestes noves mesures econòmiques extraordinàries aprovades pel Govern mitjançant el Reial Decret-Llei 8/2020, pretén agilitzar els ERTO (Expedients de Regulació Temporal d'Ocupació), facilitar el cobrament de la prestació per desocupació i llançar avals per garantir la liquiditat a les xicotetes i mitjanes empreses.

El desemborsament d'aquestes mesures se situen en 200.000 milions d'euros, quasi el 20 % del PIB espanyol, situant-se en la mobilització més grossa de recursos de la història democràtica d'Espanya. Aquesta xifra, que es divideix entre fons públics, mobilitzant 117.000 milions d'euros, i fons privats pretén suavitzar l'impacte econòmic que tindrà aquesta crisi sanitària provocada per la Covid-19.

Un dels principals objectius que té el desemborsament d'aquesta quantia de diners és poder donar tota la liquiditat necessària a les empreses, obsessió dels distints dirigents de la política econòmica en els diferents països de la Unió Europea, ja que es pretén que aquesta crisi provoque un gran nombre de tancaments d'empreses evitant així la destrucció del teixit productiu del país. A més, aquestes mesures també van destinades a protegir als treballadors que es poden veure afectats per la "paralització" de les distintes empreses.

Una altra mesura presa per aquest executiu, com s'ha dit anteriorment, és la flexibilització dels expedients de regulació d'ocupació temporals (ERTO) el qual permet el cobrament de la prestació per desocupació sense complir el requisit de manca als afectats pels mateixos i sense consumir els drets de prestació ja acumulats, exonerant el 100 % de les cotitzacions per a les pimes i el 75 % per a les empreses restants, xifres lligades al manteniment de les plantilles. A més, pel que respecta als autònoms, s'han pres mesures per a les quotes d'autònoms que patisquen enfonsament de la seua xifra de negoci.

Per altra banda, altra mesura establerta en aquesta Reial Decret-Llei és l'adaptació de les jornades laborals sempre que la seua presència siga necessària per a atendre a una altra que, per raons d'edat, malaltia o discapacitat, requerisca una cura personal i directa. L'objectiu d'aquesta mesura és la d'evitar les possibles sancions per falta d'assistència dels treballadors per la necessitat d'atendre al cuidat de les persones que es troben a càrrec seu.

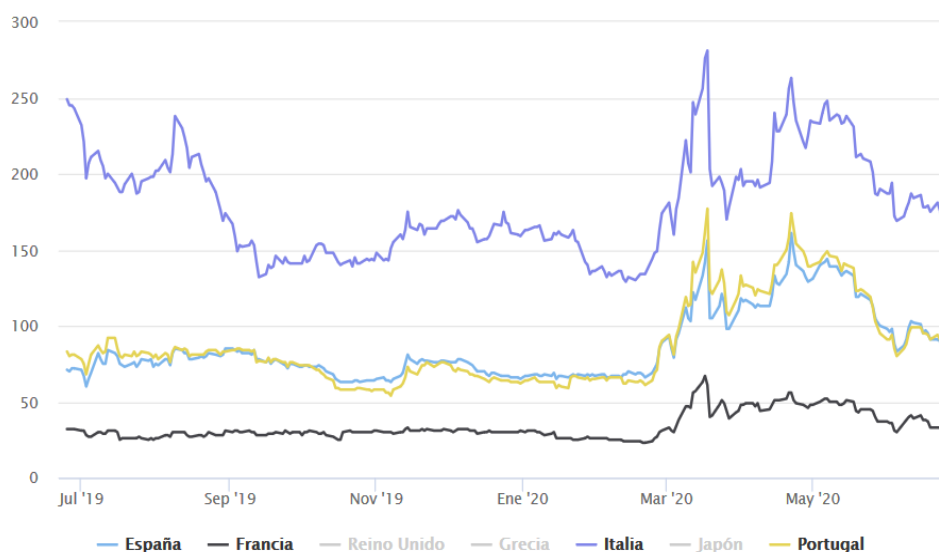
Però aquestes mesures que ha posat en funcionament el govern espanyol no són les úniques que van destinades a fomentar l'economia. El dia 19 de març, el consell de govern del Banc Central Europeu (BCE), va aprovar el llançament d'un programa d'emergència, el Programa de Compra d'Emergència Pandèmica (PEPP), per combatre la pandèmia de la Covid-19 mitjançant l'adquisició d'actius públics i privats. Aquest programa té un desemborsament de 750.000 milions d'euros i estarà fins finals d'aquest any 2020 segons ha anunciat aquesta institució.

Amb aquest nou programa de compres, el que pretén el BCE és contrarestar els greus riscos per al mecanisme de transmissió de la seua política monetària i per a les perspectives per a la zona euro plantejades pel brot i la propagació de la Covid-19.

Aquestes compres que realitzarà el BCE en aquest any 2020 van dirigides en la compra del deute públic dels països europeus. No obstant això, les compres baix aquest programa es realitzaran de manera flexible, la qual cosa permet fluctuacions en la distribució en la distribució dels fluxos de compra al llarg del temps, entre les classes d'actius i entre les jurisdiccions. Així mateix, el nou programa d'emergència contra la pandèmia de la Covid-19 inclou una exempció respecte dels requisits d'elegibilitat del deute emés pel Govern de Grècia, que fins ara havia romàs fora del programa de compra de bons del BCE.

Amb aquest programa impulsat pel BCE, assegura als Govern dels estats del sud d'Europa finançament per als plans d'estímul de l'economia i intenta així baixar les primes de risc dels països afectats, ja que les primes de risc d'aquests països, davant la situació de crisi sanitària d'aquesta pandèmia, varen patir una creixuda important. Amb el pas dels mesos, aquest programa ha aconseguit el seu objectiu de baixar les primes de risc dels països més afectats per la pandèmia i dotar als països d'una certa estabilitat.

Evolución de las primas de riesgo



Gràfic 5. Evolució de la prima de risc als països d'Europa a dia 24 de Juny. (Bolsamanía, 2020)

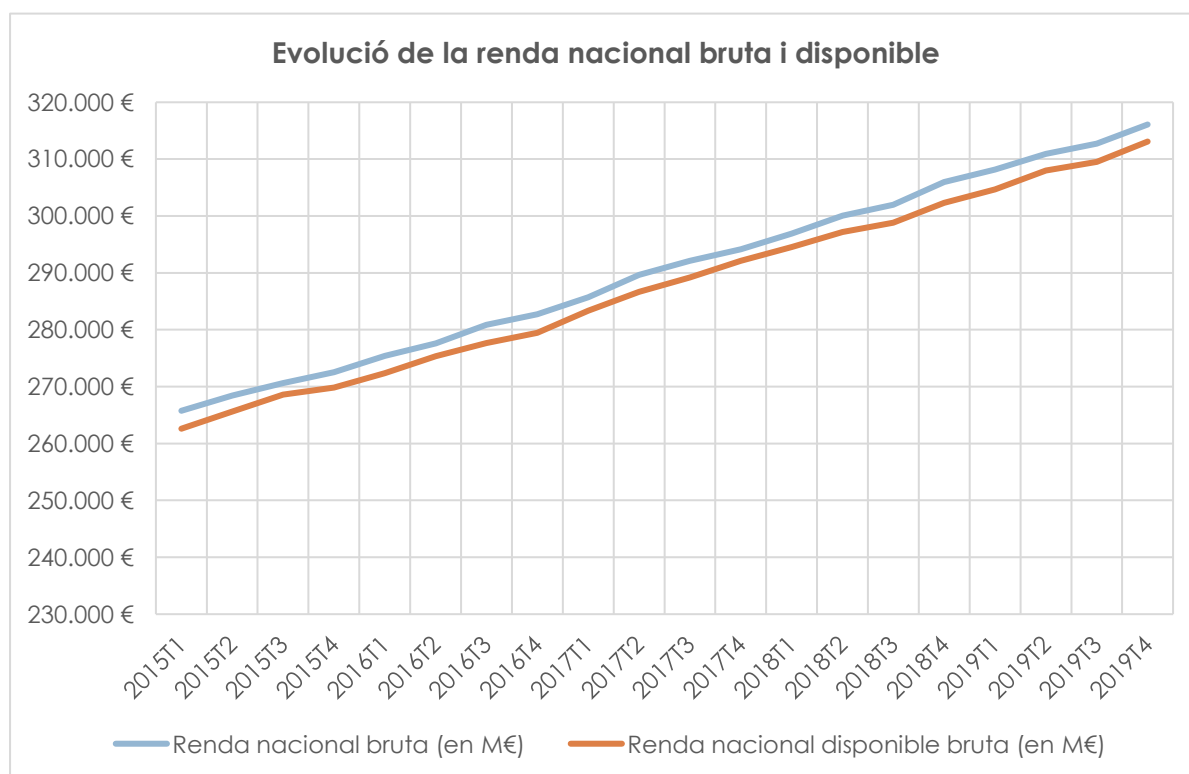
DIMENSIÓ ECONÒMICA

En aquesta dimensió econòmica s'analitzaran les variables macroeconòmiques que afecten les empreses i als seus clients. Per tant, s'estudiaran els factors que determinen el poder adquisitiu de les persones, la qual cosa indica quin és el nivell de demanda que existeix al mercat i, aleshores, quins seran els beneficis que obtindran les empreses. Per a les empreses que es dediquen a la distribució de productes alimentaris, els factors econòmics que s'han de tenir en compte són:

NIVELL DE RENDA NACIONAL

La renda nacional és el conjunt de retribucions de tots els factors productius d'un país, és a dir, la suma del que la gent d'un país cobra. Aquesta renda nacional es pot diferenciar en dos nivells. El nivell de renda nacional bruta que fa referència a la suma de les rendes disponibles dels sectors institucionals per a dur a terme les operacions de consum final i estalvi. Per altra banda, el nivell de renda nacional neta és el saldo en termes nets del compte de renda de l'economia nacional.

En Espanya, al tercer quart de l'any 2019, la renda nacional bruta va arribar a tindre un valor de 316.090 milions d'euros. Des del primer trimestre de l'any 2015, on el valor d'aquest factor econòmic es va situar als 265.758 milions d'euros, la renda nacional bruta no ha parat de créixer fins al punt que des de l'any 2015 fins al quart trimestre de l'any 2019 ha crescut un 18,94 %. Pel que respecta a la renda nacional neta, al quart trimestre de l'any 2019, la renda nacional neta espanyola va arribar a tindre un valor de 313.092 milions d'euros. Des del primer trimestre de l'any 2015, la dada d'aquest valor no ha parat de créixer fins al punt d'haver augmentat un 19,23 % des del primer trimestre de l'any 2015 on tenia un valor de 262.605 milions d'euros. (Instituto Nacional de Estadística, 2020)



Gràfic 6. Evolució de la renda nacional bruta des de primer trimestre del 2015 fins al quart trimestre del 2019. Elaboració pròpia.

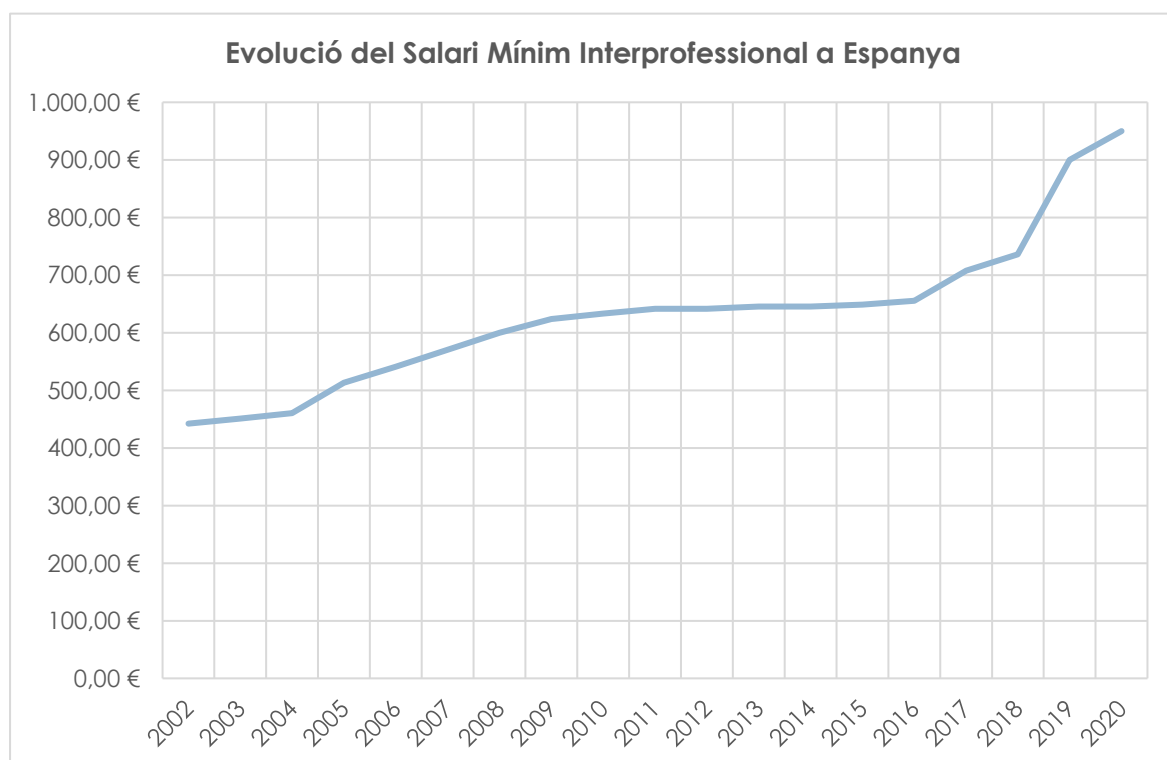
SALARI MÍNIM INTERPROFESSIONAL A L'ESTAT ESPANYOL

El salari mínim interprofessional (SMI) és la quantia mínima que deu rebre el treballador fent referència a la jornada legal de treball. La quantia d'aquest salari la fixa cada any el Govern mitjançant la publicació en el Bolletí Oficial de l'Estat (BOE) mitjançant un real decret aprovat al Congrés dels Diputats. Per poder determinar aquest valor, el Govern té una sèrie de factors com poden ser l'IPC o la productivitat mitjana nacional aconseguida.

El 21 de desembre de l'any 2018, el Govern va aprovar al Congrés dels Diputats, mitjançant el Reial Decret 1462/2018, l'augment de la quantia del Salari Mínim Interprofessional, per a l'any 2019, a 900 €/mes, és a dir, un augment del 22,30 % respecte a la quantia de l'any anterior. Aquest augment va ser publicat al BOE el dia 28 de desembre d'eixe mateix any.

Aquest any, a causa de la negociació entre els grups polítics PSOE i Unides Podem, el 4 de febrer, mitjançant el Reial Decret 231/2020, es va aprovar l'augment de l'SMI a un valor de 950 €/mes per a l'any 2020, un augment del 5,56 % respecte a la quantia de l'any anterior. Segons el Govern espanyol, el citat increment dels SMI té per objecte fer efectiu el dret a una remuneració equitativa i suficient que els proporcione als treballadors i a les seues famílies un nivell de vida decorós, en línia amb el que s'estableix pel Comité Europeu de Drets Socials que ha interpretat que aquest llindar se situa en el 60 % del salari mitjà dels treballadors.

Cal fer referència que des del començament del segle XXI l'SMI, a Espanya, ha augmentat un 114,84 %, ja que la quantia d'aquest salari l'any 2002 era de 442,20 € i, com s'ha dit anteriorment, el valor d'aquest salari, l'any 2020, és de 950 €/mes.



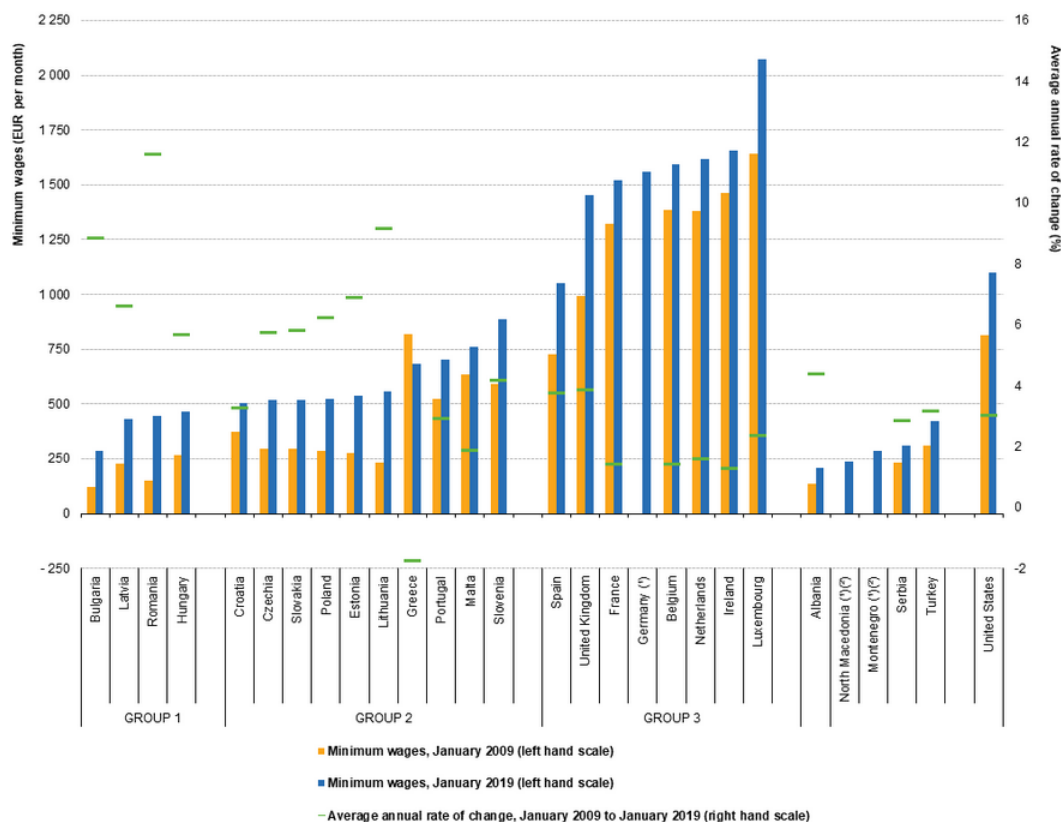
Gràfic 7. Evolució de l'SMI a Espanya entre els anys 2002 i l'any 2020. Elaboració pròpia.

Si es compara el Salari Mínim Interprofessional de l'Estat espanyol amb els SMI dels altres membres de la Unió Europea, es pot observar com, en les dades de l'any 2019, la majoria de membres de la UE tenien establerts una quantia per al Salari Mínim Nacional. Aquests varien entre diferents quanties on es pot veure que la quantia mínima establerta als diferents països de la UE es troba a Bulgària amb un valor de 286 €/mes i la quantia màxima per a aquest salari es troba a Luxemburg amb un valor situat en 2.071 €/mes.

Si s'observa les variacions en els salaris mínims nacionals entre els diferents països que formen part de la UE es pot observar com, en comparació amb les dades existents de l'any 2009, el gener del 2019 els salaris mínims (expressats en euros) eren tots més elevats amb l'excepcionalitat de Grècia on s'havia vist reduït en un 16 % amb una variació anual del -1,5 %. A més, s'ha de destacar que la taxa mitjana anual de variació dels salaris mínims es va registrar als països de Romania amb un augment de l'11,6 % i a Lituània on va augmentar un 9,1 %.

A més, sobre la base del nivell dels seus salaris mínims mensuals bruts nacionals, expressats amb la moneda de l'euro, els Estats membres de la UE es poden diferenciar en tres grups diferents. Al primer grup es troben els països amb un salari mínim nacional inferior a 500 € bruts/mes on es pot trobar, per exemple, a Hongria. Al segon grup es troben els països amb un salari mínim nacional que té un valor major de 500 € bruts/mes però inferior als 1.000 € bruts/mes on es pot trobar, per exemple, a Portugal. Per últim, al tercer grup, es troben tots aquells països amb un salari mínim nacional superior als 1.000 € bruts/mes on està situada Espanya.

Minimum wages, January 2009 and January 2019
(EUR per month and %)



Gràfic 8. Variació dels salaris mínims i la taxa de canvi, des del gener de l'any 2009 fins al gener de l'any 2019, dels diferents membres de la UE. (Eurostat, 2020)

TAXA D'ATUR

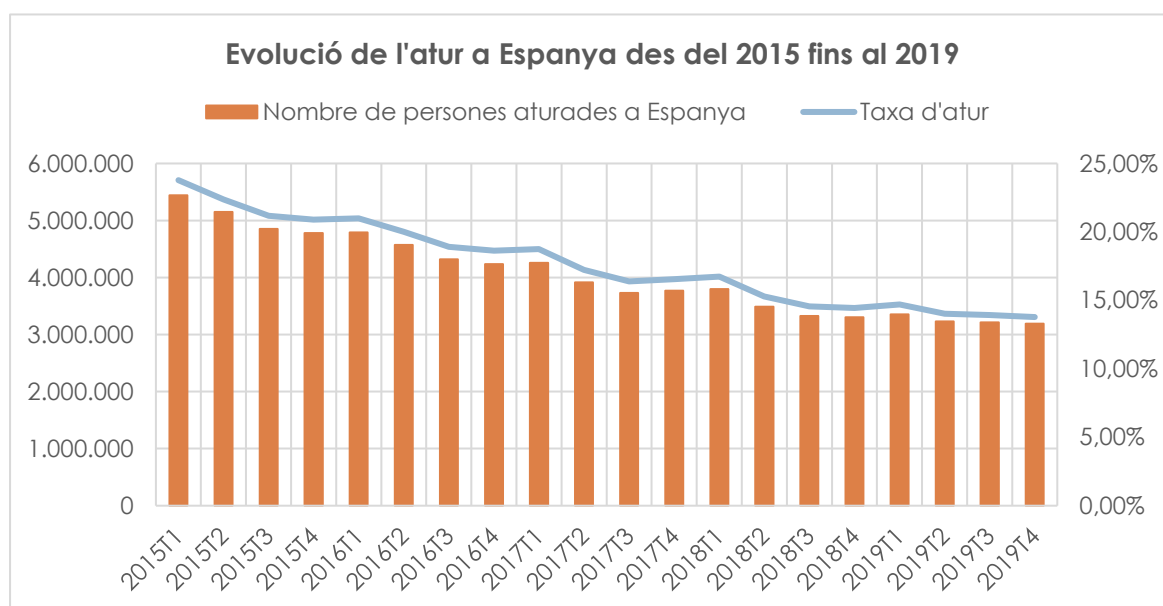
La taxa d'atur, també coneguda com a taxa de desocupació, és la part de la població que estant en edat, condicions i disposició de treballar (població activa), no té cap lloc de treball. Aquesta taxa és molt útil per conèixer les persones que no es troben treballant. A Espanya, la institució encarregada de calcular aquesta taxa és l'Institut Nacional d'Estadística (INE).

Existeixen diferents tipus de desocupació com són:

- **Desocupació estructural:** Es produeix quan existeixen desajustos entre la qualificació dels treballadors o la localització d'aquests i la qualificació requerida per les empreses i on estan situades aquestes.
- **Desocupació friccional:** Es produeix quan els treballadors tarden a trobar un treball concorde a les seues qualificacions o gustos. Aquest tipus de desocupació és inherent al funcionament propi del mercat laboral.
- **Desocupació cíclica:** Aquest tipus de desocupació es dona en un moment del cicle econòmic en el qual l'activitat econòmica no és suficient per a poder ocupar a tots els treballadors disponibles.
- **Desocupació estacional:** Aquest tipus de desocupació es dona quan el treball disponible sols es desenvolupa durant un període determinat de l'any afectant així a la contractació de treballadors.

Segons el Ministeri d'Ocupació i Seguretat Social, la població espanyola, al primer trimestre de l'any 2015, registrava una xifra de desocupació de 5.444.600 persones aturades, és a dir, un 23,78 % de la població activa espanyola. Aquest valor, amb el pas del temps, ha anat reduint-se fins a tenir una xifra de desocupació, en l'últim trimestre de l'any 2019, de 3.191.900 persones, és a dir, un 13,78 % de la població activa espanyola. Com es pot veure, l'evolució d'aquesta xifra durant aquests últims anys ha sigut positiva, ja que 2.252.700 de persones, un 10 % de la població activa espanyola, han aconseguit trobar feina durant aquests últims quatre anys.

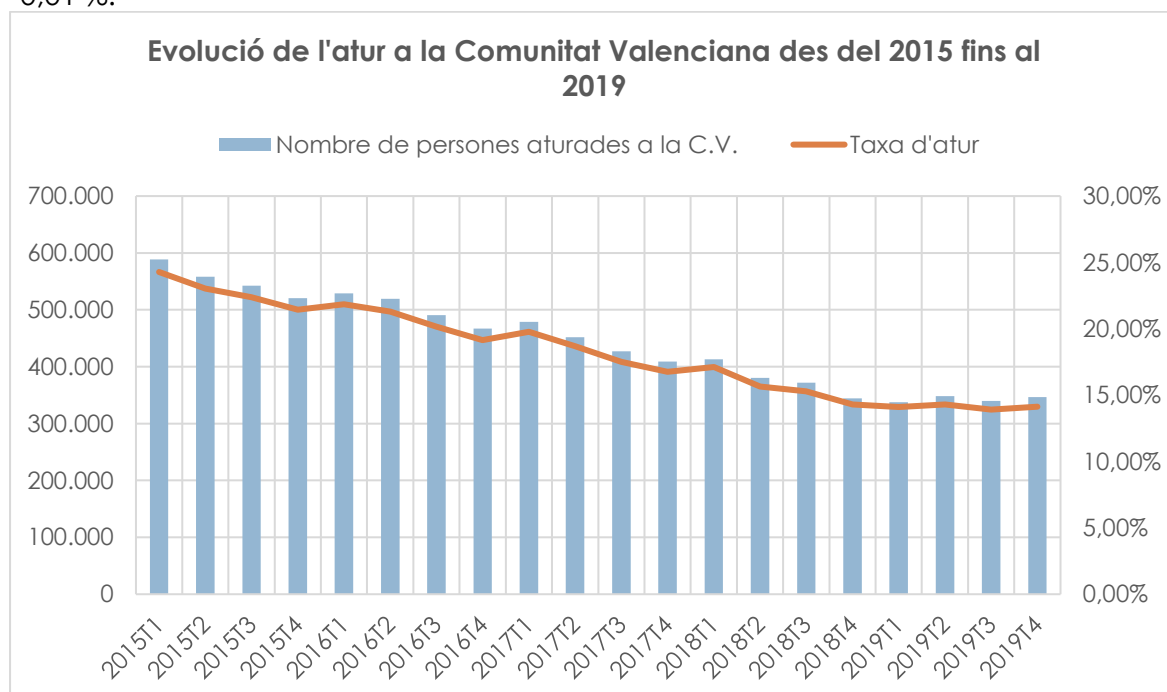
A pesar d'aquesta bona tendència que segueix la taxa d'atur, aquesta encara és alta perquè les taxes d'atur trobades abans de la crisi econòmica que començà l'any 2008, aquesta taxa tenia un valor de 9,6 %, és a dir, era inferior al 10 % de la població activa espanyola.



Gràfic 9. Evolució de l'atur a Espanya des del 2015 fins al 2019. Elaboració pròpia.

Posant el punt de vista a la Comunitat Valenciana, segons les dades de l'INE, els habitants d'aquesta comunitat autònoma, al primer trimestre de l'any 2015, registrava una xifra de desocupació de 588.800 persones, és a dir, un 24,28 % de la població activa es trobava desocupada durant aquest període de temps. Amb el pas del temps, aquesta xifra de persones aturades s'ha anat reduint fins al punt de situar-se, al quart trimestre de l'any 2019, en una xifra de 346.700 persones, és a dir, un 14,13 % de la població activa estava a l'atur. Com es pot veure, l'evolució d'aquesta xifra és positiva, ja que han sigut 242.100 persones, un 10,15 % de la població activa, les que han trobat un lloc de treball durant aquest període. A més, a la Comunitat Valenciana se segueix la tendència que segueix la taxa de desocupació al territori espanyol.

A pesar d'aquesta evolució positiva de la taxa d'atur durant els darrers quatre anys, la xifra que té aquesta taxa encara és bastant elevada si la comparem amb els inicis de la crisi econòmica de l'any 2008 perquè el valor d'aquesta taxa abans d'aquest fet era d'un 9,59 %, és a dir, era inferior a la taxa de desocupació espanyola per un -0,01 %.



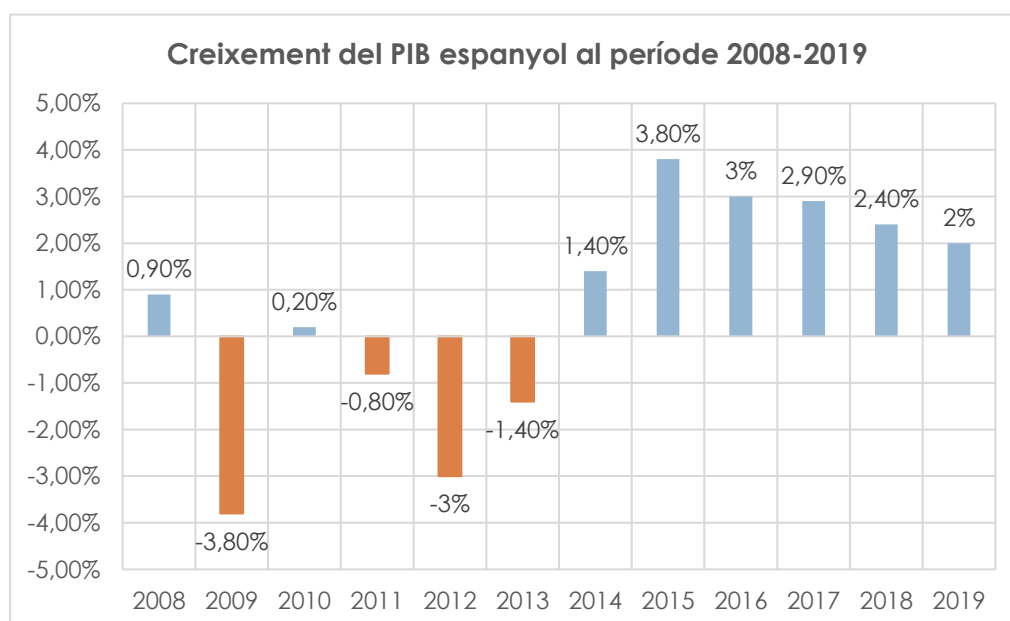
Gràfic 10. Evolució de l'atur a la Comunitat Valenciana des del 2015 fins al 2019. Elaboració pròpia.

Si s'observa, als gràfics anteriors de l'evolució de l'atur tant a Espanya com a la Comunitat Valenciana, es pot identificar que tant el Govern espanyol com el Govern valencià tenen dos tipus de desocupació. La primera d'elles és la desocupació cíclica provocada per l'existència d'una crisi econòmica que afecta, d'una forma distinta, a tots els habitants que es troben tant a Espanya com a la Comunitat Valenciana. La segona d'elles és la desocupació estacional, a causa de l'alta importància, tant en l'economia espanyola com en l'economia valenciana, del turisme. Aquest fet provoca que durant els trimestres on se situen les quotes turístiques hi haja una disminució de l'atur tant en l'àmbit estatal com a escala autonòmica i després es trobe un xicotet augment de la taxa d'atur durant els mesos on disminueix la quantitat de turistes al territori espanyol.

ETAPA DEL CICLE ECONÒMIC

L'esforç realitzat a Espanya per recuperar-se de la recessió econòmica dels últims deu anys ha transformat profundament l'estructura de l'economia espanyola. En els últims sis anys, el creixement econòmic que ha sofrit l'economia espanyola ha sigut constant provocant que es puga compatibilitzar aquest creixement econòmic amb un superàvit exterior i una baixa inflació de preus.

Des de l'any 2014, l'economia espanyola ha estat creixent per damunt de la mitja de la zona euro però, cal destacar el fort impacte de la crisi econòmica a Espanya perquè va ser més forta que en altres zones de l'Eurozona. Aquest fet es veu en les xifres del PIB espanyol on, segons Eurostat, entre l'any 2008 i l'any 2013, aquesta xifra es va veure contraure un 8,5 %, un 6,5 % més que la mitja en la zona euro. Però, als últims sis anys, el PIB espanyol ha crescut un 14 %, superant per quatre punts la mitja de la zona euro.



Gràfic 11. Creixement del PIB espanyol al període 2008-2019. Elaboració pròpia.

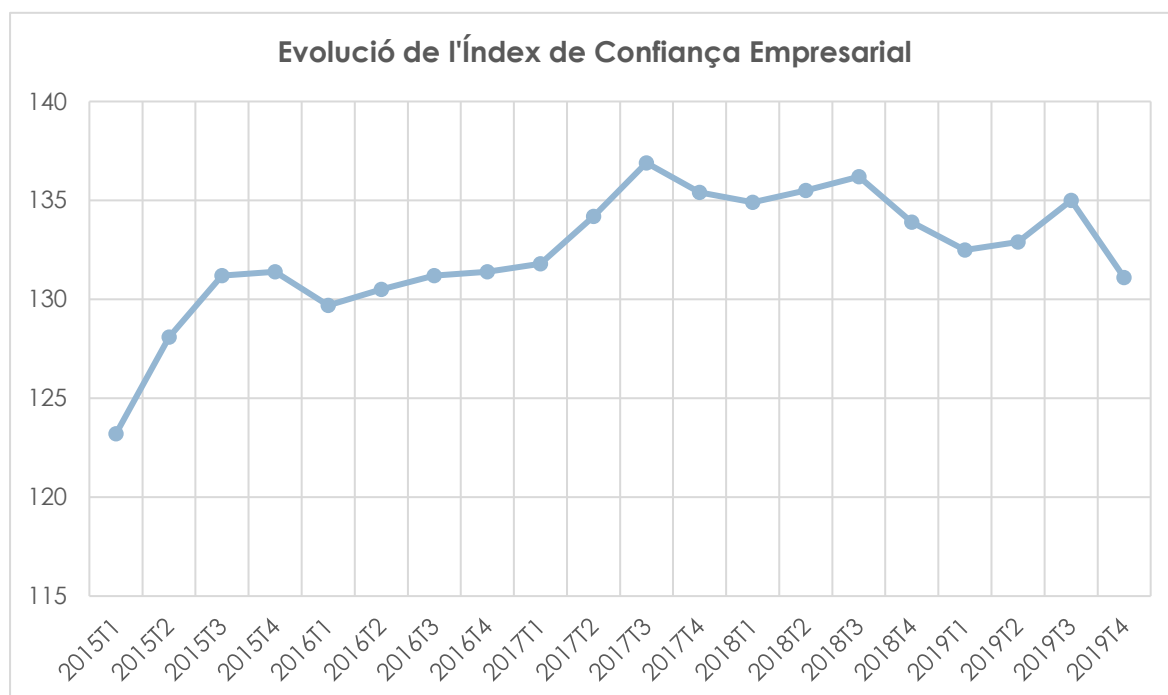
Si s'observa, durant els anys 2015 i 2016, l'economia espanyola va registrar un creixement del PIB d'un 3,80 % i un 3 % respectivament, valors superiors al 2 % de la mitjana de l'Eurozona. A pesar que als posteriors anys el creixement del PIB s'ha anat reduint, l'economia espanyola segueix mantenint una diferencial constant amb la resta de països de la unió monetària incrementant-se mínimament en els moments de desacceleració econòmica europea. Aquest fet implica que el creixement de l'economia espanyola ha sigut el més equilibrat i sòlid registrat al nostre país durant la seua història.

Com s'ha dit anteriorment, l'estructura econòmica espanyola ha sofrit un canvi radical i aquest fet es deu a diferents factors. El primer factor que s'ha de destacar és la competitivitat de l'economia espanyola que no s'ha vist afectada per l'època d'expansió econòmica. El segon factor és el control de la inflació dels preus durant aquesta expansió econòmica que sols l'any 2017, per culpa de la pujada del preu de l'energia, s'ha situat per davall de la mitja de la zona euro. El tercer i últim factor, és el superàvit exterior que s'ha mantingut en aquesta expansió econòmica que situa a Espanya com a la segona economia gran més exportadora de la UE, per darrere d'Alemanya.

Per altra banda, altre indicador que s'utilitza per poder saber com va evolucionant l'economia del país és l'Índex de Confiança Empresarial (ICEA).

Aquest índex s'elabora amb caràcter trimestral des de 2012 amb l'objectiu de conèixer, en un moment determinat, la visió que tenen els responsables dels establiments sobre la situació i expectatives del seu negoci. L'enquesta arreplega les opinions dels gestors dels establiments respecte a la marxa del seu negoci per al trimestre passat i sobre les seues expectatives per al trimestre entrant. (INE)

Com s'ha dit anteriorment, l'economia espanyola es troba en una etapa d'expansió econòmica però l'economia espanyola comença a estancar-se. A través de l'índex de confiança empresarial es pot demostrar aquest fet, ja que des del tercer trimestre de l'any 2019, on el valor d'aquest índex era de +135, aquest indicador no ha parat de disminuir situant-se al primer trimestre de l'any 2020 en un valor de +130,6, és a dir, entre els dos trimestres el valor d'aquest índex ha disminuït un 4,4.



Gràfic 12. Evolució de l'Índex de Confiança Empresarial. Elaboració pròpia.

Aquesta reducció de la confiança dels empresaris ve provocada per la màxima demanda experimentada en alguns sectors com poden ser l'exemple del turisme o la venda d'immobles on es creu que aquesta demanda és molt complicat que millore i, en conseqüència, que continue creixent el sector.

A més, altre factor que provoca aquesta reducció de la confiança dels empresaris va enfocada al govern que existeix actualment a Espanya perquè, segons l'economista Juan de Lucio, encara que hi ha moltes empreses que han après a viure amb aquests nivells d'incertesa o que han apostat per la internacionalització, és evident que està fent minva la incertesa sobre quines seran les polítiques econòmiques del Govern per als pròxims anys i sobre la mateixa durabilitat de l'Executiu que s'hi ha format. Aquests fets vénen provocats per les tensions internes existents entre els diferents partits polítics que formen l'actual govern i la debilitat parlamentària d'aquests. Per últim, la desconfiança dels empresaris amb el Govern actual acaba arrossegant el potencial de creixement de les empreses, les seues decisions d'inversió i d'ocupació.

IMPACTE ECONÒMIC DE LA COVID-19

La pandèmia de la Covid-19 que està afectant la població mundial també està afectant, i d'una manera duríssima, a l'economia mundial, ja que està provocant una gran volatilitat als mercats borsaris per culpa de l'alt grau d'incertesa existent entre els inversors per culpa de l'evolució de la crisi sanitària en els diferents països de tots els continents del món. Per aquesta raó, des d'un principi, els bancs centrals de molts països han reduït les taxes d'interés, com per exemple la Reserva Federal dels EUA, el que comporta la facilitació del crèdit i fomentar el consum de la població però, aquest fet, pareix no acabar de tindre l'efecte desitjat.

Posant el punt de vista en el territori espanyol, la pandèmia de la Covid-19 segons un estudi, realitzat al començament de la crisi sanitària, per la Confederació Espanyola de la Xicoteta i Mitjana Empresa (Cepyme) i el Centre de Predicció Econòmica (Ceprede) sobre el colp que podria tindre l'impacte d'un brot del virus a Espanya, informava que aquest seria desigual i contundent on, els autònoms i les xicotetes empreses serien les més perjudicades per aquesta crisi. A més, segons Julián Pérez, director de Ceprede, si la paralització sols s'haguera produït durant un mes, l'economia espanyola haguera perdut un 1,7 punts de creixement del PIB i al voltant d'uns 300.000 llocs de treballs haurien sigut destruïts durant aquest any.

Per altra banda, amb les mesures preses pel Govern en relació amb l'estat d'alarma declarat al país espanyol, entre 3 i 4 milions de treballadors s'han vist afectats per aquest "shock" temporal que ha causat la Covid-19 en l'activitat econòmica ja siga a través dels ERTO que puguen realitzar les empreses, les reduccions de les jornades laborals, les reduccions salarials, etc.

Com s'ha dit anteriorment, aquesta crisi té un fort impacte sobre la majoria de les empreses espanyoles però, els autònoms i les pymes han sigut les més afectades per aquesta crisi sanitària, ja que la facturació d'aquests s'ha vist reduït dràsticament per culpa tindre tancats els negocis per l'estat d'alarma decretat al març d'aquest any o no tenir la possibilitat de portar a terme la seua activitat laboral. A pesar de les ajudes oferides pel Govern per lluitar contra aquesta situació, Cepyme creu que, per exemple, reduir les cotitzacions, reduir impostos o oferir ajudes per a pagar l'arrendament dels locals pot ajudar a la supervivència de les empreses.

Segons el ministre d'Incurió, Seguretat Social i Migracions, Jose Luis Escrivá, des del començament de la desescalada, que va començar a realitzar-se a principis de maig, l'economia espanyola ha començat a recuperar els llocs de treball que es van veure destruïts en aquests últims mesos. Concretament s'ha recuperat, aproximadament, un terç de tota l'ocupació perduda en els pitjors moments del confinament, és a dir, s'han recuperat un total de 286.000 llocs de treball d'un total de 948.000 llocs de treballs perduts des de la segona quinzena de març i durant tot el mes d'abril. A més, 1,2 milions de persones que es van veure afectades per un ERTO han recuperat ja els seus llocs de treball. Aquestes millores en el mercat laboral, segons el ministre Escrivá, es deuen als incentius proporcionats a les empreses i que aquest "és un mecanisme al qual s'ha de perseverar".

En referència a l'evolució del PIB espanyol, segons l'informe de Panel de previsions de l'economia espanyola realitzat per la Fundació de les Caixes d'Estalvi publicat l'11 de març de 2020, és a dir, abans de decretar-se, per part de l'OMS, la Covid-19 com a pandèmia, aquesta organització preveia un creixement del PIB espanyol per a l'any 2020 d'un 1,5 % per culpa de la Covid-19, és a dir, una dècima per davall de l'estipulat en l'anterior Panel però, en conseqüència de les mesures econòmiques preses, amb posterioritat a la publicació d'aquest informe, per combatre la Covid-19, Funcas preveia una contracció del PIB del 3% en aquest 2020 i un creixement del 2,8 % per a l'any 2021.

Amb el pas del temps, els següents informes de Panel de previsions de l'economia espanyola realitzat per FUNCAS han indicat que la contracció de l'economia espanyola seria major a la pronosticada als anteriors panels de previsions per culpa de la crisi provocada per la Covid-19. En l'informe de panel de previsions de l'economia espanyola publicat el 18 de maig, FUNCAS estima que el creixement del PIB espanyol per a aquest any 2020 es desplomarà fins al -9,5 % per culpa de la Covid-19. Aquesta dada està conformada per l'aportació negativa de la demanda nacional que es veurà reduïda en un 8,9 % i pel sector exterior que tindrà una contracció del 0,6 %.

Aquestes dades previstes per FUNCAS es veuen recolzades per les dades oferides per l'Institut Nacional d'Estadística que, segons el seu avanç provisional, en el primer trimestre de 2020 el PIB va retrocedir un 5,2% la qual cosa suposa la major caiguda de la sèrie històrica, a conseqüència de les mesures de confinament i les restriccions a l'activitat decretades durant la segona quinzena de març davant l'arribada de la Covid-19.

Pel que respecta l'any 2021, FUNCAS preveu que l'economia espanyola sofrirà un creixement del 6,1 %, una dada inferior a l'esperada pel Govern o la Comissió Europea. Per tant, aquest lleuger augment del PIB suposa, solament, una recuperació parcial, de manera que a la fi de 2021 el nivell de PIB encara serà més de tres punts percentuals inferiors al del final de 2019.

A pesar que les previsions que pronostica FUNCAS ja reflecteixen una forta contracció de l'economia espanyola, les dades que arriben des de l'OCDE no són més optimistes, ja que l'economia espanyola serà la més afectada de tots els països que formen aquesta organització veient reduït el seu PIB en un 14,4 %. Segons el seu president, el mexicà Àngel Gurría, s'estimen contraccions similars per a totes les principals economies de la zona euro, encara que Espanya serà la principal afectada entre tots els països que componen la moneda comuna.

A causa de la incertesa d'aquesta situació, l'OCDE ha pronosticat dos possibles escenaris.

El primer d'aquests escenaris és el que no hi haurà un nou rebrot de Covid-19 en 2020, on el PIB espanyol es contraurà un 11,1 % aquest any i l'any 2021 experimentaria un augment del 7,5 %. En aquest escenari, l'economia més afectada seria la del Regne Unit que veuria com el seu PIB es contrauria un 11,5 % i tindria un creixement l'any 2021 d'un 9 %.

El segon escenari plantejat és el d'una nova onada de Covid-19 en 2020 la qual cosa provocaria que l'economia espanyola fóra la més afectada de tota l'OCDE, ja que el PIB baixaria un 14,4 % en 2020 i, solament, recuperaria un 5 % l'any 2021 a causa del pes del turisme i del sector servici en el PIB espanyol.

DIMENSIÓ SOCIOCULTURAL

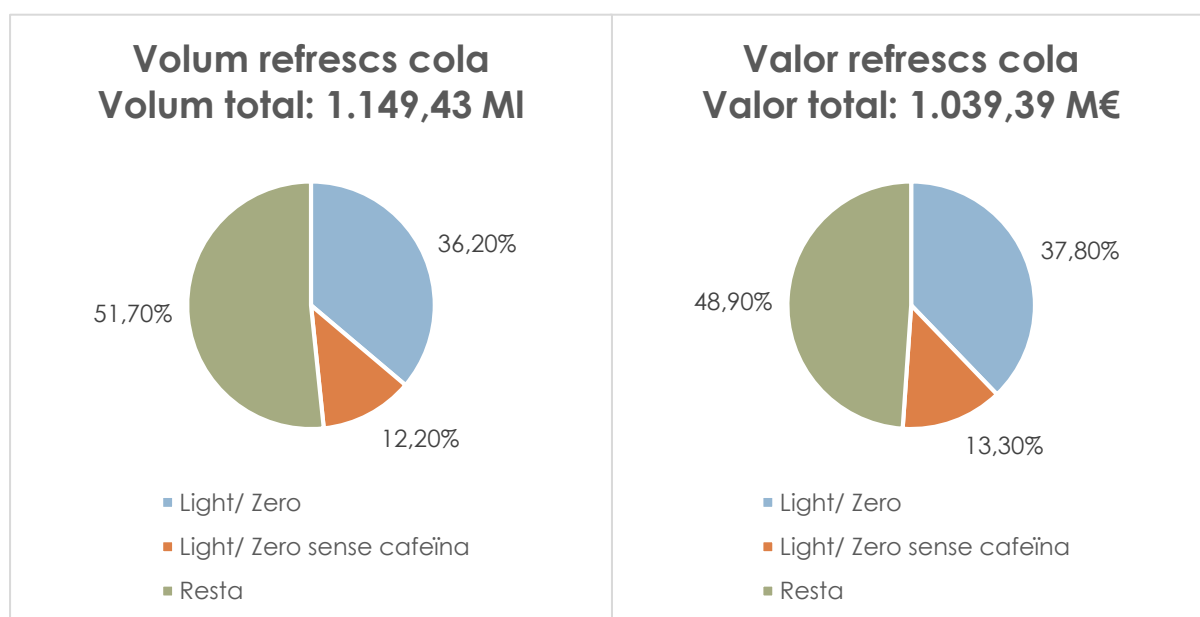
En aquesta dimensió del PEST, és important conèixer l'àmbit sociocultural que influeix sobre l'empresa. Per aquesta raó, es deu tindre en compte els aspectes demogràfics i socioculturals de l'entorn de l'organització per poder analitzar-los. Per a les empreses que es dediquen a la distribució de productes alimentaris, els factors socioculturals que s'han de tenir en compte són:

AUGMENT DE LA CONSCIENCIACIÓ DEL MENJAR SALUDABLE

Any darrer any, s'observa que la tendència dels consumidors cap a l'alimentació saludable va augmentant constantment i, aquesta tendència es trasllada també cap a les vendes d'aquest sector. Segons Alimarket, la percepció de la necessitat d'adoptar una dieta saludable juntament amb el preu d'aquests productes són dues de les característiques més importants de la indústria de l'alimentació a Espanya.

Per poder realitzar una anàlisi de l'evolució dels productes saludables s'han de tindre en compte distints factors com poden ser la maduresa de la categoria de transició cap a les opcions més saludables que pot tindre el producte, la valoració dels moments de consum als que va dirigit cada una de les categories, ja que moltes vegades l'estil de vida de les persones determina diferents decisions de consum o avaluar les tendències del mercat pel que fa a oportunitats i amenaces. En aquest sentint, actualment, la tendència del consumidor va dirigida cap a la disminució de la ingesta de sucre. Per últim, una variable que mai es poden deixar de banda és el preu d'aquest tipus de productes.

Revisant les categories més representatives pel seu consum elevat i per estar sotmeses a l'impacte de les tendències de la vida saludable, destaca la disminució en un 1 % dels refrescos de cola respecte a l'any 2018. A més, les referències més saludables representen el 48 % del total de consum de refrescos de cola, on s'observa un continu creixement de les versions "light" i "zero" i, especialment, la versió "zero sense cafeïna".



Gràfic 13. Penetració dels refrescos de cola saludables. Elaboració pròpia amb dades d'IRI.

Aquesta evolució de la tendència de les persones en l'adquisició, cada vegada més, de productes saludables i la seua introducció en la dieta dels clients provoca que distintes empreses destinen recursos en la innovació dels seus productes per fer-los cada vegada més saludables. Aquest fet està provocant que la indústria alimentària estiga responent a aquest augment de la demanda de productes saludables per part dels consumidors i, en conseqüència, que aquestes persones, per voler tenir una dieta més saludable, estiguen disposades a pagar un preu més elevat per aquests nous productes. Segons l'informe publicat per Alimarket (2019), la innovació en les empreses durant el període que engloba des de l'abril del 2018 fins al març del 2019, la innovació de les empreses en aquesta categoria de productes ha presentat un creixement superior al 10 %.

Les empreses situades en el sector espanyol d'alimentació i begudes han acceptat aquest repte d'innovació dels seus productes i centren els seus esforços en la creació i el llançament de noves begudes saludables de teïna.

L'empresa líder per facturació en aquest sector és Coca-Cola, segueix avant amb la seua estratègia d'entrar en noves categories on mai havia estat present i que presenten una millor imatge en l'àmbit nutricional. Per aquesta raó i seguint els seus esforços per lluitar en la reducció de sucre en els seus productes, Coca-Cola ofereix, aproximadament, un total de 125 referències de productes que no tenen cap sucre afegit d'un total de 280 referències, és a dir, actualment aquesta companyia el 44 % de les referències oferides per aquesta empresa són sense sucre afegit. A més, a part dels productes tradicionals que treballa aquesta companyia, també ha creat una nova gamma de begudes vegetals sense sucres afegits i una família de begudes ecològiques de teïna (AdeS) i de café (Honest). A més, van relançar "Appletiser", un refresc que és 100 % suc de poma amb lleuger toc de gas.

A una de les empreses líder en alimentació, com Nestlé, està aplicant a Espanya una estratègia internacional de salut aprofitant la important inversió que està realitzant la companyia per innovar i augmentar les opcions saludables que ofereixen als consumidors. Aquesta estratègia es veu reflectida en les noves categories, amb perfil saludables, on està entrant com és el cas de les noves ensalades de llegums "Litoral". A més, també s'està enfocant amb els diferents segments de mercat que hi ha dins d'aquest mercat oferint productes adaptats a les necessitats d'aquests segments com, per exemple, el producte "Hereditum LC40", un complement nutricional i de salut que va destinat a les dones que es troben durant el període de lactància. A més, la companyia Nestlé també aposta per disminuir les quantitats de sal i sucre dels seus productes a través d'una reformulació de les receptes dels seus productes de manera que el paladar dels consumidors vaja acostumat a sabors menys intensos. Per aconseguir aquest objectiu, els seus laboratoris estan treballant en la modificació de l'estructura del sucre perquè aquest siga menys porós i es dissolga més ràpidament en la boca provocant que el consumidor percep la dolçor al qual està acostumat, però s'aconsegueix disminuir la quantitat de sucre entre un 30 % i un 40 %.

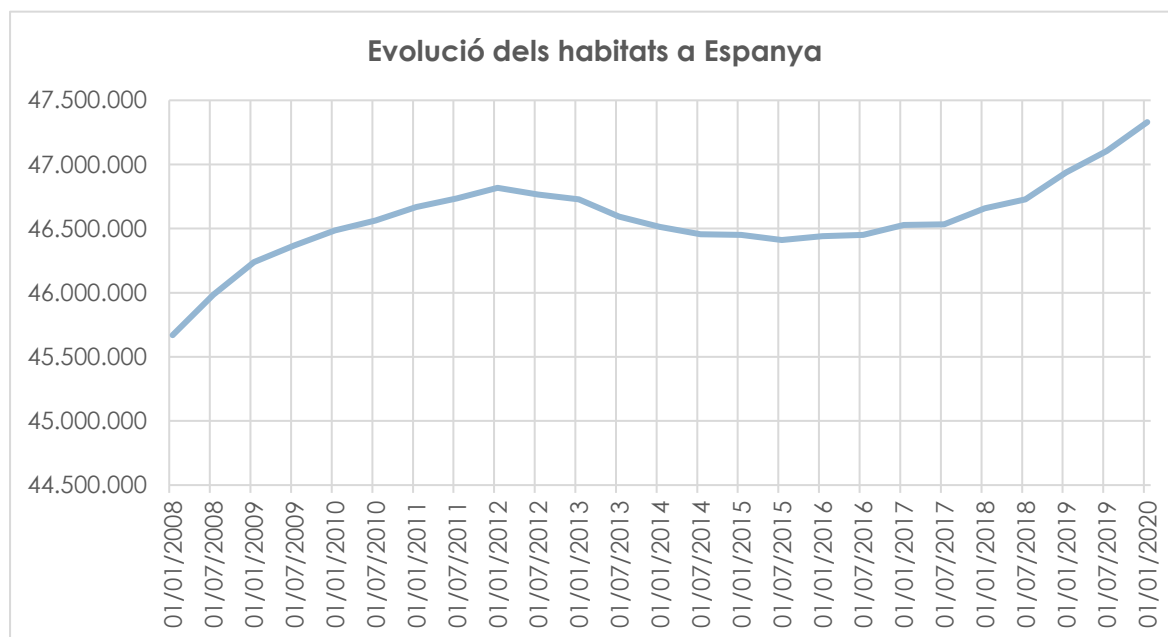
Centrant-se a la Comunitat Valenciana, els consumidors valencians segueixen una dieta saludable, ja que segueixen una dieta mediterrània però si es trau un major aprofitament dels recursos naturals que es tenen a les terres valencianes com són la fruita fresca i el peix es trauria un major rèdit a aquesta dieta saludable.

DEMOGRAFIA A ESPANYA I A LA COMUNITAT VALENCIANA

Durant el primer semestre de l'any 2020, la població espanyola va aconseguir el seu màxim històric superant la xifra dels 47 milions d'habitants (47.329.981 habitants) gràcies a la immigració. Aquest increment, segons les dades de l'INE es deu a l'increment de la població de nacionalitat estrangera mentrestant, el nombre d'habitants de nacionalitat espanyola es redueix.

Per poder entendre correctament aquesta dada, s'ha de destacar que el creixement vegetatiu de la població espanyola què és la diferència entre el nombre de naixements i el nombre de defuncions ha sigut negatiu, ja que durant aquest període es van registrar 214.218 morts per tan sols 169.216 naixements registrats durant el mateix període de temps. En canvi, durant el primer semestre de l'any 2019 es va registrar un saldo migratori positiu de 209.097 persones (348.625 immigrants per 139.528 emigrants), el valor més alt des de l'any 2008. D'aquestes 348.625 persones que han arribat durant aquest període a Espanya, el 88,90 % eres persones amb nacionalitat estrangera i l'11,10 % restant eren espanyols. Per altra banda, les 139.528 eixides que ha sofrit el país, el valor més baix des de l'any 2008, el 74,70 % de les persones eren estrangers i el 25,30 % tenien nacionalitat espanyola.

Segons les dades de l'INE, el saldo migratori positiu va portar un augment de 183.073 persones estrangeres la qual cosa provoca que ja siguen un total de 5.023.279 habitants, un 10,67 % del total, sense la nacionalitat espanyola. En cas contrari, la població amb nacionalitat espanyola es va veure reduïda amb un total de 19.737 persones durant aquest primer semestre del 2019.

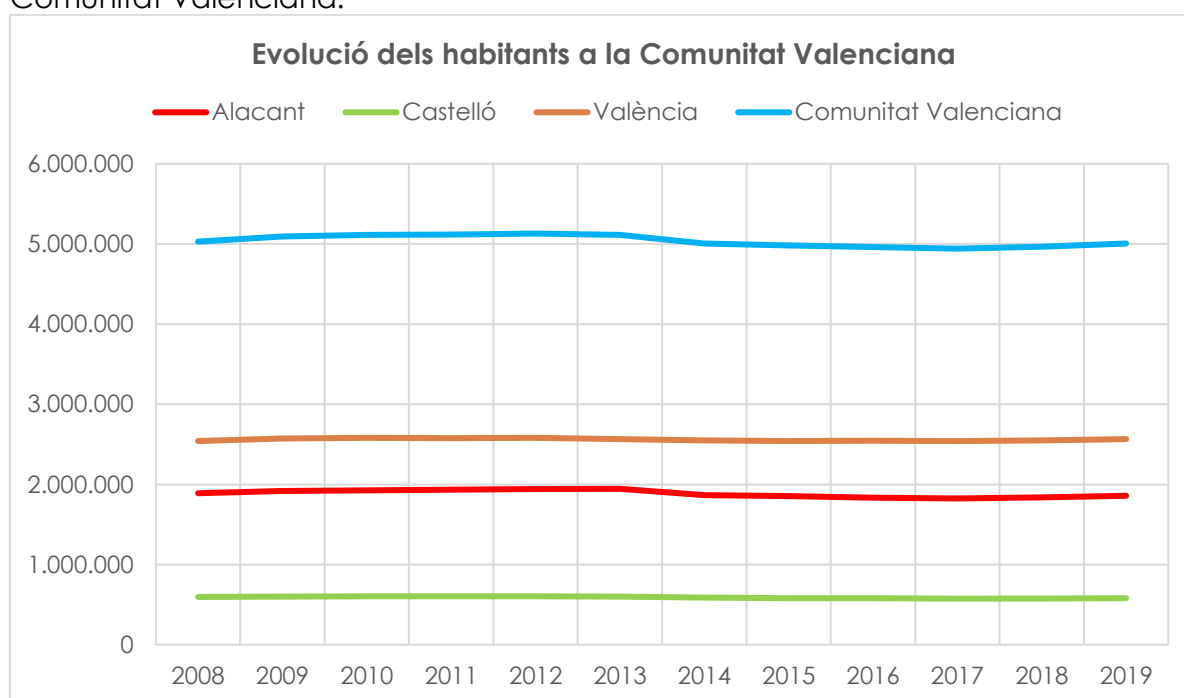


Gràfic 14. Evolució dels habitants a Espanya des del 2008 fins al juliol del 2019. Elaboració pròpia.

Si s'observa l'evolució dels habitants a Espanya, des de l'any 2008 fins al primer semestre de l'any 2012, a pesar de la recessió econòmica existent al país la població al país va creixent continuadament. A partir del segon semestre d'aquest any i fins a l'any 2016, els habitants a Espanya van decreixent a causa de l'impacte de la recessió econòmica en els habitants espanyols. A partir d'aquest any, la tendència canvia augmentant any darrer any els habitants al territori espanyol situant-se, com s'ha dit anteriorment, la xifra més grossa de població espanyola durant el primer semestre de l'any 2019.

Posant el punt de vista en la Comunitat Valenciana, la demografia d'aquesta comunitat autònoma es pot definir com a bipolar, ja que existeix una gran diferència entre les grans ciutats i els pobles situats a l'interior, més conegut com a "Espanya buida".

El creixement vegetatiu de les distintes comarques valencianes registra una dada positiva en les àrees pròximes a les tres capitals de província (Alacant, Castelló i València) així com a les zones del sud d'Alacant. Però, la dada més significativa que es pot extraure és el contrast que hi ha amb la despoblació que sofreix les zones d'interior d'aquesta comunitat autònoma perquè en aquestes zones del territori valencià tenen un creixement vegetatiu negatiu. Aquest fet consolida que el comportament de la gent valenciana segueix el mateix patró que el de la resta d'habitants de les diferents províncies espanyoles, concentrant el creixement vegetatiu en les grans ciutats, capitals de província i les zones costaneres de la Comunitat Valenciana.



Gràfic 15. Evolució dels habitants a les províncies valencianes i a la Comunitat Valenciana des de l'any 2008 fins a l'any 2019. Elaboració pròpia.

Si s'observa l'evolució dels habitants tant a les províncies valencianes com a la comunitat autònoma, s'observa com, en general, des de l'any 2008 fins a l'any 2012 la població a la Comunitat Valenciana creix any darrere any a pesar de l'etapa de recessió econòmica que va colpejar fortament a la Comunitat Valenciana. A partir d'aquest any, la població valenciana es veu en una tendència decreixent de població fins a l'any 2018 on comença altra vegada la tendència positiva on, inclús l'any 2019, es torna a estar per damunt dels 5 milions d'habitants. Posant el punt de vista en les tres províncies que formen aquesta Comunitat Autònoma, s'observa com en les províncies de València i Castelló se segueix una evolució constant on no s'observa cap creixement ni decreixement brusc. En canvi, en la província d'Alacant sí que s'observa com la població a partir de l'any 2013 sofreix una baixada considerada i no és fins a partir de l'any 2017 on és canvi aquesta tendència negativa.

NIVELL EDUCATIU DE LA SOCIETAT ESPANYOLA

Pel que respecta al nivell educatiu de la societat espanyola, segons l'informe Panorama de l'educació: Indicadors de l'OCDE publicada el setembre del 2019, ha millorat durant el període de l'any 2008 fins a l'any 2018, ja que el percentatge d'adults que posseeixen estudis postobligatoris ha passat de ser d'un 51,1 % a estar en un valor de 60,2 %, és a dir, durant aquest interval de temps ha pujat un 9,1 %.

Aquests resultats es tradueixen en un augment de vora el 18 % en una dècada de la població que posseeix estudis superiors als obligatoris però, a pesar d'aquesta dada positiva, la població adulta espanyola amb estudis inferiors a la segona etapa d'Educació Secundària, que s'estableix en un 39,9 %, està per damunt del doble comparat amb la de la Unió Europea la qual es troba en un 18,7 %.

A més a més, aquest informe també confirma que la taxa de graduació en la segona part de l'Educació Secundària a Espanya arriba, l'any 2017, al 80,8 % el que suposa un augment de més del 19 % respecte a les dades de l'any 2005 reduint la distància amb la mitja de l'OCDE (86,4 %). No obstant això, la població adulta amb una titulació d'aquest nivell representa el 22,9 %, xifra que es troba per davall de la xifra de l'OCDE la qual supera el 40%. Per contra, el nombre d'adults espanyols amb estudis superiors està situat entre la mitja internacional de l'OCDE, aconseguint un 37,3 %.

Per sexes, aquesta anàlisi confirma que hi ha una major proporció de dones que aconsegueixen el nivell d'Educació Superior en els països de l'OCDE, sent a Espanya aquesta diferència entre dones i homes d'un 15%. A més, també s'assenyala a aquest informe que tan sols el 30% dels que accedeixen per primera vegada a estudis de grau d'àmbit STEM (Ciències, Tecnologia, Enginyeria i Matemàtiques) són dones, tant a Espanya com als restos de països analitzats i, en canvi, en el camp de salut i benestar el 70 % són dones.

Una altra cosa que destaca aquest informe és l'aposta per l'FP per a l'accés al mercat laboral, ja que es considera que aquesta és més efectiva per desenvolupar habilitats que permeten accedir abans al mercat laboral. Segons les dades recollides a aquest informe, sols el 18,7 % de l'alumnat espanyol de desset anys elegeix l'FP com a segona etapa de l'Educació Secundària, un valor situat per davall de la mitja de l'OCDE la qual arriba al 31%.

L'OCDE també alerta que els països més avançats en el sistema d'aprenentatge de "FP Dual", modalitat que combina els ensenyaments teòrics amb la pràctica amb empreses, presenten una transició més suau del sistema educatiu al mercat laboral amb unes taxes baixes de desocupació juvenil i una menor taxa de població que ni estudia ni treballa.

A més, la publicació d'aquest informe revela que segons la mitja dels països de l'OCDE, al voltant de la meitat dels joves d'entre 18 i 24 anys (52,6 %), l'any 2018, es trobaven estudiant, un terç (33,1 %) no estaven estudiant però es trobaven treballant i el 14,3 % dels joves ni estudiaven ni treballaven. Centrant-se amb les dades a Espanya, aquestes dades se situaven en un 59,3 % dels joves que es trobaven estudiant, un 20,5 % dels joves que no estudiaven però que es trobaven treballant i un 20,2 % de joves que ni estaven estudiant ni estaven treballant la qual cosa fa que Espanya se situe com un dels països amb més proporció d'adults en l'última situació.

CAIGUDA DE LA CLASSE MITJANA

Avui en dia, quan es parla de classe mitjana s'engloba a la majoria de la societat, és a dir, s'està englobant a persones tan summament diferents que provoca una radiografia irreal obtinguda a partir de criteris econòmics o dibuixada pels missatges enganyosos dels polítics. Per tant, es pot afirmar que la classe mitjana passa per les seues hores més baixes.

L'explicació a aquest fet de classe mitjana irreal es deu al fet que la majoria de la població es proclama membres d'aquesta classe a pesar que reconeixen, a més, que tenen dificultats per poder arribar a final de mes. El catedràtic de Sociologia de la Facultat de Ciències Polítiques de la Universitat Complutense de Madrid, Rafael Feito afirma, "la classe mitjana és hui com un vaixell que navega entre aigües rocoses" i corrobora "Tot el món que no dorm al ras o no té cap jet privat s'identifica amb aquesta etiqueta".

Segons un recent estudi de l'OCDE considera llars de classe mitjana a aquelles que ingressen entre el 75 % i el 200 % del sou mitjà del país. A Espanya, aquest interval es mou entre els 11.400 euros i els 30.400 euros anuals. Amb aquests diners que ingressen anualment, per poder considerar a una família amb l'etiqueta de classe mitjana, han de tindre cobertes totes les necessitats de la llar, assegurar les despeses imprevistes, poder estalviar i poder gaudir d'unes vacances familiars almenys una vegada a l'any. Aquests privilegis són inassolibles per a algunes famílies que es posen aquesta etiqueta i més si tenen fills. Segons aquest barem econòmic, les famílies espanyoles amb aquest estatus se situen entre el 50 % i el 59 % del total de llars espanyoles.

Per altra banda, segons un estudi realitzat per Caixa Bank Research, el 20,30 % dels membres d'aquesta classe mitjana dibuixada solament amb els criteris econòmics confessa que té dificultats per poder arribar a final de mes i, quasi un 30 % assegura que amb eixos ingressos no podria afrontar una despesa imprevista.

Per tant, la denominada classe mitjana d'aquesta era tecnològica en la qual vivim no es sembla en l'era dels finals dels anys setanta del segle passat on resultava més fàcil etiquetar a les famílies espanyoles. Hui en dia estan naixent noves subclasses com poden ser la classe mitjana-baixa o la classe mitjana-alta. A més, les classes altes cada vegada són més altes fent que s'observe més lluny des de la classe mitjana mentre que el llindar de pobresa es percep més proper entre la classe mitjana més asfixiada per l'endeutament.

Posant el punt de vista en l'estil de vida, gaudir dels privilegis de la tradicional classe mitjana cada vegada resulta més difícil per a molts ciutadans que creuen que pertanyen a aquesta classe social. A més mai havia sigut tan difícil aspirar a aquest estatus per als joves que actualment sols el 58 % formen part d'aquest estatus, un 8 % menys comparat amb els anys huitanta. Aquest fet es deu, segons Rafael Feito, al fet que el cost de parts essencials de l'estil de vida d'aquesta classe ha augmentat per damunt dels ingressos que obtenen.

Aquests augments dels preus que parla el senyor Feito es refereix, principalment, al preu de l'habitatge. Per altra banda, aquesta classe social també es veu afectada per la inseguretat al món laboral.

El preu de l'habitatge, indicador molt important a l'hora de classificar als ciutadans en una classe o una altra, s'ha disparat en els últims anys provocant que tindre una casa en propietat signifiqui realitzar un gran esforç per a aquesta nova classe mitjana asfixiada per les despeses.

CONFINAMENT A LES CASES ESPANYOLES

El passat 14 de març, el president Pedro Sánchez va prendre la decisió de decretar l'estat d'alarma a tot el territori espanyol. Aquest decret d'alarma va fer que totes les famílies espanyoles es trobaren obligats a realitzar un confinament a les seues cases per evitar que la corba de nous habitants infectats per la Covid-19 i, així, intentar aplanar aquesta corba i no saturar la sanitat espanyola. Des d'aquest dia les iniciatives solidàries s'han anat reproduint des dels diferents punts del territori espanyol.

Una de les primeres iniciatives que van començar a aparèixer per les xarxes socials va ser l'aplaudiment solidari. Aquest aplaudiment, què es realitza a les 20 hores cada dia, va dirigit cap a les persones que treballen en el sector de la sanitat per poder agrair el treball que estan realitzant durant aquesta greu crisi sanitària.



Il·lustració 16. Moviment d'aplaudiment sanitari.

Una altra de les iniciatives portades a terme durant aquest període és el del "hashtag" #TodoVaASalirBien que tenia com a objectiu decorar tots els terrats o finestres de les llars espanyoles amb arcs de Sant Martí i amb missatges d'ànim per buscar que tots els xiquets respecten la recomanació de quedar-se a casa i que animaren a altres persones des de les finestres o terrasses. Aquesta idea va nèixer a Itàlia, altre país afectat greument per la Covid-19, amb el "hashtag" #AndràTuttoBene tant per la xarxa social Twitter com per la xarxa social Instagram.



Il·lustració 17. #TodoVaASalirBien.

A més i damunt, altres iniciatives que varen veure la llum durant aquest període de quarantena són els relacionats amb els esports i amb la música. Des de l'àmbit esportiu, la lliga espanyola de futbol es va organitzar un torneig benèfic per a recaptar fons per a la lluita de la Covid-19 a través del popular videojoc "FIFA" amb la col·laboració dels equips de futbol de primera divisió i d'alguns comentaristes esportius. Per altra banda, a través de la xarxa social Instagram, molts artistes musicals es van unir a moviments com per exemple #YoMeQuedoEnCasaFestival per realitzar concerts en directe per a totes les persones amb l'objectiu de realitzar música per a enfrontar els mals moments. A més, aquests directes són una mena d'aperitiu dels concerts que s'han hagut de suspendre o ajornar per culpa d'aquesta pandèmia.



Il·lustració 18. Cartells del #YoMeQuedoEnCasaFestival i la #LigaSantanderChallenge.

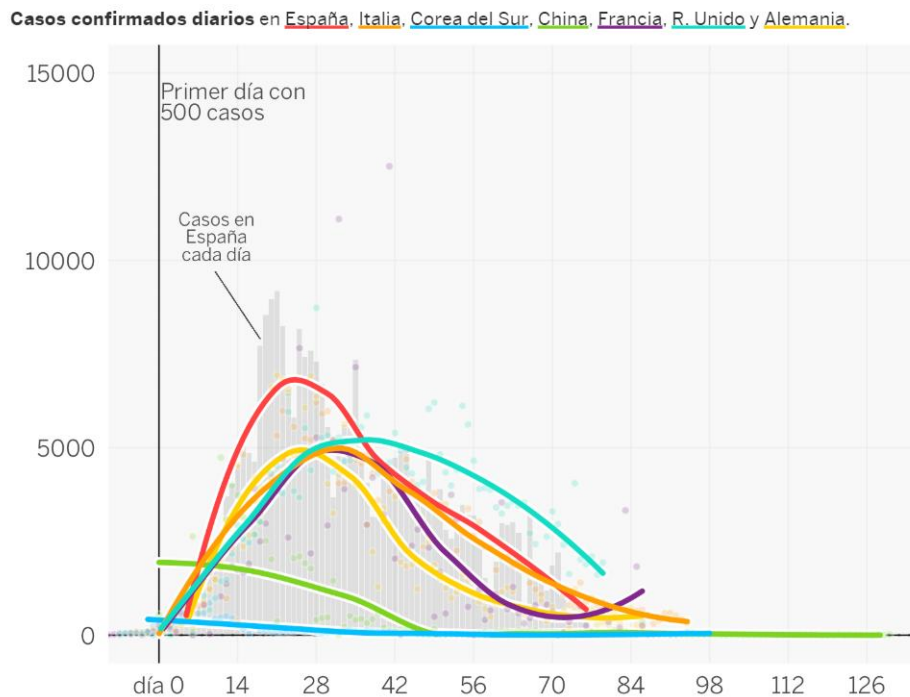
A pesar d'aquestes iniciatives nascudes durant el confinament sofrit durant els darrers mesos, la població espanyola encara es troba preocupada pel fet d'aquesta pandèmia, ja que a pesar d'haver estat confinada encara veu com van eixint nous casos de Covid-19.

A data de 28 de juny, hi ha 248.970 persones que han sigut detectades com a casos confirmats en Espanya i, desgraciadament, han faltat un total de 28.343 persones amb test positiu de Covid-19.

A pesar de la reducció en el nombre de casos comunicats diàriament, encara existeix un augment del nombre de persones positives per Covid-19 a través de prova PCR.

Comparant el ritme de la pandèmia en Espanya i els altres països des del començament del brot es pot dir que a Espanya s'ha crescut a un ritme paregut als establerts a Itàlia i a Corea del Sud.

A més, és important entendre que aquestes dades són de casos confirmats, és a dir, al següent gràfic (gràfic 16) s'estan mesurant dos fenòmens a la vegada: la quantitat real d'augment d'infectats en cada país i la capacitat de detectar aquests casos per les seues autoritats.



Gràfic 16. Evolució dels casos de Covid-19 als països més afectats. Dades del 29 de juny del 2020. (Andrino, Grasso, & Llaneras, 2020).

Per a evitar, d'una forma més estricta, la mobilitat de les persones el dia 29 de març el govern va aprovar un nou Reial Decret-Llei (Reial Decret-Llei 10/2020) pel qual es regulava un permís retribuït recuperable per a les persones treballadores per compte al·lié que no prestaren serveis essencials. Aquest fet va provocar un impuls a una nova forma de fer feina, el teletreball.

A principis del mes de maig, el govern espanyol va elaborar un pla de desescalada per a la població espanyola el qual va ser publicat al BOE el 3 de maig. Aquest pla es dividia en quatre fases on s'establien unes flexibilitzacions de determinades restriccions establertes durant l'estat d'alarma. Amb l'elaboració d'aquest pla, el govern comunicava un full de ruta per poder començar a activar, d'una manera controlada, l'economia del país i permetre a les persones començar a realitzar activitats a l'aire lliure durant un determinat temps.

Per a anar passant cadascuna de les fases establertes pel Govern, les Comunitats Autònomes havien de realitzar un informe i presentar-lo al ministeri de Sanitat que havien d'analitzar si es donaven les condicions sanitàries òptimes per poder avançar a la següent fase o si s'havia de retenir a una Comunitat Autònoma per no complir els requisits.

Aquesta desescalada tenia una dura aproximada d'un mes, si els indicadors epidemiològics eren els adequats, és a dir, una vegada passada la fase 3, la població espanyola entraria en la "nova normalitat" en la qual s'ha de continuar respectant el distanciament social i mantenir les mesures higièniques.

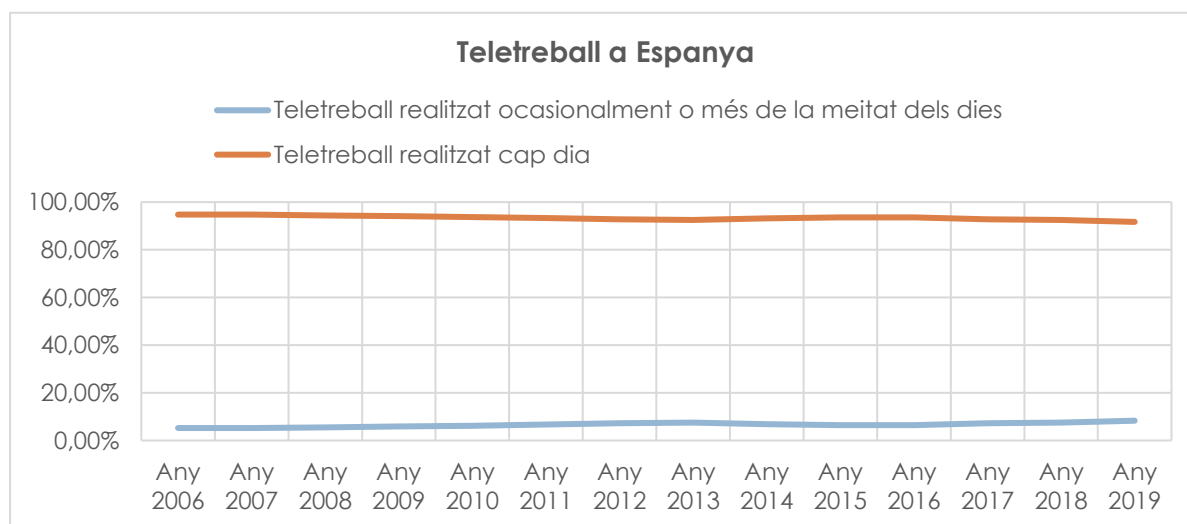
Durant els mesos de maig i juny, les Comunitats Autònomes anaven passant de fase d'una forma desigual però complint amb els criteris establerts pel Ministeri de Sanitat. No va ser fins al 21 de juny quan es va acabar l'estat d'alarma al territori espanyol i, amb ella, va vindre l'entrada de la "nova normalitat" a totes les Comunitats Autònomes espanyoles.

DIMENSIÓ TECNOLÒGICA

La dimensió tecnològica fa referència als factors que engloben canvis tecnològics que incideixen en la generació de nous productes i servicis i creguen noves oportunitats de mercat. L'entorn tecnològic canvia ràpidament i entre els canvis de major impacte es troben les noves tecnologies que promouen la creació de nous productes i de nous processos per a l'obtenció de productes o servicis existents. A continuació, s'analitzaran diferents factors tecnològics existents en l'entorn de l'empresa.

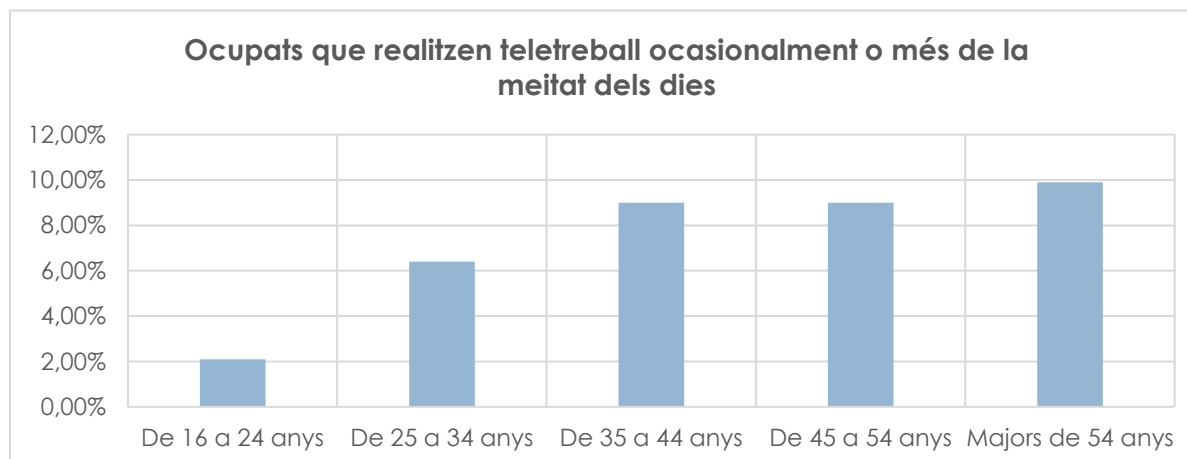
TELETREBALL A ESPANYA

L'any 2019, al voltant del 8,3 % dels treballadors espanyols realitzaven teletreball, siga d'una forma ocasional o més de la meitat dels dies en els quals va treballar, segons les dades aportades per l'INE. Aquesta xifra ha patit una evolució positiva, ja que si la contrastem amb la dada de l'any 2006, que tenia un valor del 5,2 %, veiem que aquesta ha sofert un augment del 3,1 %.



Gràfic 17. Evolució del teletreball a Espanya. Elaboració pròpia.

Per grups d'edat, el grup que més realitzava teletreball eren els treballadors majors de 55 anys, amb un 9,9 % dels treballadors d'aquest col·lectiu. En canvi, els joves de 16 a 24 anys eren els que menys utilitzaven el teletreball amb un 2,1 % dels ocupats.



Gràfic 18. Grups d'edats que utilitzen el teletreball. Elaboració pròpia.

Cal fer menció que sols un total de 4.405.320 persones tenen disponible l'opció del teletreball a Espanya, és a dir, únicament el 22,30 % del total de la població ocupada, que l'any 2019 va ascendir a 19.779.300 persones, tenen aquesta opció disponible. Segons un estudi realitzat per Randstad, empresa de servicis de recursos humans més recomanada del mercat, aquest percentatge varia notablement segons les distintes ocupacions.

Per tant, segons aquest informe, del total de professionals que tenen disponible l'opció del teletreball a Espanya, el 49,80 % corresponen a tècnics i professionals científics i intel·lectuals (2.194.300 persones), seguit a distància de comptables, administratius i altres empleats d'oficina, que sumen el 20 % del total de professionals que poden optar a aquesta modalitat de treball (890.930 persones).

Mirant a la resta de països de la Unió Europea, Espanya està situada per davall de la mitja europea en persones que normalment utilitzen el teletreball, situant-se a l'altura de països com Regne Unit o Suïssa. En canvi, a Holanda, Finlàndia i Dinamarca són els països on més persones realitzen teletreball.

Una altra dada que es trau del teletreball en Europa és que l'any 2018, les dones europees van teletreballar més que els homes, un 5,4 % front un 4,8 % dels homes. A més, amb el pas de l'edat, es torna més comú treballar des de casa perquè el primer grup de persones amb una edat situada entre els 50 i 64 anys és el que més percentatge té, un 6,4 %. A les persones situades entre els 16 i 24 anys, sols l'1,6 % decideixen realitzar aquesta modalitat de feina i les persones situades entre els 25 i 49 anys el 4,9 % de les persones que formen aquest grup decideixen optar per aquesta opció de treball.

Des del 14 de març, per culpa de l'estat d'alarma proclamat per a combatre la Covid-19, les oficines espanyoles han deixat de ser el lloc de treball per a moltes persones, ja que aquesta crisi sanitària ha provocat a les empreses que els seus treballadors realitzen teletreball provocant que aparega un nou escenari per a moltes persones i que obri la incògnita sobre com influirà en els hàbits laborals quan acabe aquesta quarantena.

Segons Manel Fernández Jaría, expert en Benestar en el Treball, Espanya està instal·lada en una cultura de desconfiança en el treball la qual cosa ens provoca a pensar que si el treballador no està present el CEO o el gerent no veu el que està fent aquesta persona, pareix que aquesta no treballa.

També va en aquesta línia Fernando Callejo Muñoz, Psicòleg Cofundador d'UPAD Psicologia i Coaching que opina que la tendència que tenim a Espanya és a desconfiar que el treballador pot realitzar totes les tasques, però si alguna cosa ens ha demostrat el mercat laboral, és que el teletreball és bastant productiu.

Aquesta crisi provocada per la pandèmia de la Covid-19 pot significar un procés de canvi perquè les organitzacions han començat a entendre que és important conciliar, és a dir, que el treballador oferisca la seua millor versió, pensa Manel Fernández. En aquest sentit, Fernando Callejo opina que introduint aquesta modalitat de treball gradualment i establint bé els objectius, el percentatge de persones que realitzen teletreball anirà augmentant.

UTILITZACIÓ DE SISTEMES D'INFORMACIÓ I DE L'ERP A LES EMPRESES

El segle XXI es caracteritza per tindre un món globalitzat on la informació que es rep ha de tindre una correcta interpretació per poder aconseguir els objectius plantejats per les organitzacions i per aquesta raó, els sistemes d'informació s'han tornat com un element fonamental per al funcionament de les empreses.

Per aquesta raó, és necessari que l'empresa compte amb un conjunt formal de processos que, sobre una col·lecció de dades estructurada segons les necessitats de l'empresa, recopilen, elaboren i distribueixen la informació necessària per a l'operació de la dita empresa i per a les activitats de direcció i control corresponents, secundant en part la toma de decisions necessàries per a exercir les funcions i processos de negoci de l'empresa d'acord amb la seua estratègia. Dins d'aquests sistemes d'informació es pot trobar l'ERP, un element que cada vegada es troba més integrat a les empreses.

L'ERP és un software que es fa càrrec de distintes operacions internes d'una empresa, des de producció a distribució o inclús recursos humans. El sistema ERP suposa per a l'empresa una gran inversió però aquesta inversió es veu reflectida en un augment de la productivitat de l'empresa.

La utilització dels sistemes d'informació i, concretament, de l'ERP a l'empresa permet tindre una automatització dels processos de l'empresa, disposar de la informació de l'empresa en una mateixa plataforma, integrar les distintes bases de dades d'una companyia en tan sols un programa o un estalvi de temps i de costos. A més, l'ERP ofereix integració amb solucions "Business Intelligence" la qual cosa permet realitzar informes sobre l'estat de l'empresa directament amb les dades del sistema ERP. Aquest fet ofereix un nivell de coneixement detallat i actualitzat de l'estat de l'empresa que resulta molt important a l'hora d'analitzar i millorar els processos interns, l'organització o altres aspectes claus de la companyia.

Els desavantatges d'un sistema d'ERP sol ser, com s'ha dit anteriorment, l'elevada inversió que s'ha de realitzar per al software ERP. Aquest alt cost es deu normalment al nivell de personalització que necessita un sistema d'ERP per poder cobrir les necessitats de l'empresa per tant, major personalització, major inversió en el sistema ERP. A més, després de la posta en funcionament de l'ERP poden aparèixer altres costos vinculats a l'ERP, els anomenats costos ocults, com poden ser els costos associats al hardware, els costos d'ineficiència de l'ERP a causa de la falta d'adaptació d'aquest a les necessitats de l'empresa o els costos per obsolescència tecnològica entre d'altres.

A pesar dels anteriors defectes que pot tindre la introducció d'un sistema ERP a l'empresa, aquesta introducció del sistema ERP és recomanable per a tota classe d'empreses. A més, gràcies als distints mòduls personalitzables, qualsevol empresa, sense tindre en compte els processos productius o el sector al qual pot pertànyer l'organització, poden personalitzar el seu ERP. Per altra banda, existeixen proveïdors de sistemes d'ERP que s'especialitzen en la implantació de certs ERP, siga per producte o sector, aconseguint uns resultats millors gràcies a l'adquisició de l'ERP.

INVERSIÓ EN R+D

Entre les persones existeixen pocs dubtes que la inversió en la investigació, desenvolupament i la innovació (R+D) té efectes positius sobre l'economia i sobre la productivitat total dels factors. Els esforços en aquesta àrea de les empreses solen permetre una millora en els seus processos i dissenyar nous procediments o servicis i productes nous.

Per una part, Espanya va recuperar l'any 2018 els nivells d'inversió en R+D previs a l'època de la crisi econòmica de l'any 2008 on, segons l'INE l'import total dedicat a aquesta partida va ser de 14.700 milions d'euros. Una dècada després, Espanya va invertir un total de 14.946 milions d'euros en R+D. Aquest import ha anat augmentant amb el pas del temps i de l'any 2017 a l'any 2018, aquesta partida s'ha vist incrementada en 883 milions d'euros.

Per altra banda, el sector privat continua sent el que més gran a l'aposta en R+D amb un import de 8.484 milions d'euros invertits l'any 2018 la qual cosa suposa aproximadament el 57% del total. Sols durant els anys de 2014 fins a 2018, les empreses han incrementat en 1.678 milions d'euros la seua inversió en R+D. Durant aquest període de temps, l'aportació de l'Estat (6.461 milions d'euros) a penes ha sofrit una variació positiva del 2,5 %.

Com s'assenyala en l'anàlisi realitzat per l'organització privada sense ànim de lucre Cotec del passat novembre del 2019, Espanya continua estant molt lluny del nivell màxim d'inversió respecte al PIB previ a la recessió econòmica, que va arribar a l'1,4 % en l'any 2010, així com l'objectiu del 2 % que el Pla Estatal d'Investigació Científica, Tècnica i d'Innovació manté per al 2020.

Si s'observa la trajectòria recent d'Espanya en la partida d'R+D, contrasta amb la de la Unió Europea que, l'any 2018 ja va invertir un 27 % més que abans de la crisi econòmica. O, si la comparem amb la inversió en R+D de la Xina que, durant aquest període, ha invertit més del doble els seus nivells d'inversió en ciència i, que des de 2015, ja inverteix al mateix nivell que la UE, és a dir, les dues economies inverteixen el 2,1 % del seu PIB.

Si es compara la inversió realitzada per Espanya durant el període 2009-2018 en R+D amb altres països de la UE, aquesta ha augmentat, tan solament, en un 2,5 % i, per exemple, a Alemanya aquest augment és del 38 % o d'un 17 % a Itàlia.

La distància històrica que existeix amb Europa segueix sense tancar-se i es manté allunyada del màxim històric que es va aconseguir l'any 2008. L'anàlisi de Cotec revela que aquesta divergència no és deguda al potencial econòmic, ja que la renda per càpita espanyola és un 93 % de la mitja de la UE-28. A més, en aquesta comparativa entre Espanya i Europa crida l'atenció el comportament de la inversió pública, ja que el creixement acumulat en la inversió pública espanyola durant el període de 2010-2018 és del -9,8 % i en Europa del +7,3 %.

SATURACIÓ D'INTERNET I DE LES XARXES

L'estat d'alarma decretat el passat 14 de març amb l'obligació de romandre tots els habitants espanyols en casa ha provocat a la xarxa de xarxes que es registre uns màxims històrics a Espanya.

Segons informa la companyia tecnològica Akamai, el tràfic en Internet a escala global va augmentar el passat 16 de març un 56 %, comparant la mitja acumulada dels últims seixanta dies. Espanya se situava com a segon país europeu, tan sols per darrere d'Alemanya i a la par amb França, amb més tràfic de dades en Internet i el sext en l'àmbit mundial amb un 4 %.

Les operadores, en veure aquest increment, no varen tard en alertar d'aquesta situació als seus usuaris i varen demanar de forma conjunta que prioritzen els usos de les telecos davant aquest fort creixement del tràfic i el temor de patir episodis de saturació a les xarxes.

Davant d'aquest augment de la utilització de les xarxes la pregunta de si podrà suportar el gran volum que s'està registrant és essencial. Segons Ricardo Campos, Technical Support Manager de TP-Link, creu que la xarxa ha de ser capaç de suportar la quantitat tan alta de dades, ja que, abans de la crisi sanitària, sempre ha sigut ben suportada i, davant la crisi actual, és cert que el volum de dades ha crescut però es deu bàsicament per la part multimèdia, televisió generalment. El problema pot aparèixer en certs servicis que depenen exclusivament d'un sol servidor.

Telefònica confirmava que el tràfic a través de les xarxes IP havien experimentat augments propers al 40 %. Mentrestant, l'ús del mòbil havia augmentat al voltant d'un 50 % en cridades i un 25 % en les dades.

Vodafone i Orange també ha confirmat que ha sofrit un augment de l'ús de les seues xarxes. Segons la companyia britànica, el dia 16 de març es va incrementar un 36 % l'ús del mòbil en cridades respecte al dilluns anterior i d'un 20 % en referència a les dades mòbils.

Al cas d'Orange, aquesta operadora afirma haver experimentat un increment superior al 50 % en el tràfic de cridades fixes i d'un 90 % aproximadament en el tràfic de cridades a través dels mòbils. En canvi, el tràfic de les dades a través de mòbils es manté estable gràcies a la utilització de WIFI a les llars.

Per tant, amb la implementació del teletreball per part de les empreses i les classes en línia del sector educatiu espanyol, la companyia d'interconnexió DE-CIX assegura que reserva almenys un 25 % de capacitat addicional per poder gestionar circumstàncies com aquestes sofrides durant els últims dies sense cap problema en la interconnexió.

Per la seua part, l'operadora Orange està monitoritzant la xarxa dia a dia i ampliant la seua capacitat als llocs on és necessari com per exemple els hospitals de les zones afectades.

Per altra banda, Telefònica també ha indicat que estan fent tot el possible per incrementar la capacitat de les xarxes posant més equips en servici i augmentant la capacitat dels existents per poder garantir la qualitat del servici i la connectivitat excel·lent necessària.

XARXA DE TRANSPORT DE MERCADERIES A ESPANYA

Pel que fa a les infraestructures i al transport és necessari destacar que Espanya compta amb una àmplia xarxa d'infraestructures d'alta qualitat que permet que el transport tant de passatgers com de mercaderies es realitzen de la forma més ràpida i econòmica possible.

Segons les dades publicades pel ministeri de foment, l'any 2019 Espanya comptava amb una xarxa de carreteres d'11.974 kilòmetres. Aquestes carreteres són autopistes, autovies i carreteres amb més d'un carril. Aquesta àmplia xarxa de carreteres permet que el transport de mercaderies per carretera siga una opció més segura i econòmica que en altres països.

Pel que respecta a la xarxa ferroviària, al territori espanyol es poden diferenciar dos tipus de línies, la d'alta velocitat amb un poc més 3.200 kilòmetres que l'utilitzen principalment els passatgers i la convencional que compta amb 12.000 kilòmetres i és la més utilitzada pel comerç, ja que compta amb un total de 39 estacions destinades al transport de mercaderies. A pesar de ser un transport segur, l'inconvenient que té aquest tipus de transport és la tardança perquè es tracta d'un mitjà de transport lent.

Un altre mitjà de transport que s'utilitza al país per al transport és el marítim. Espanya compta amb 46 ports comercials on cal destacar que els ports més importants en tràfic total de mercaderies estan situats al mar mediterrani. Concretament són els ports de València a la Comunitat Valenciana, Barcelona a Catalunya i Algesires a Andalusia.

Per últim es troba el transport aeri. A Espanya es compta amb un total de 49 aeroports dels quals 6 poden ser utilitzats per al transport de mercaderies. A pesar que aquest tipus de transport és el més utilitzat pels passatgers per desplaçar-se a altres països, cal destacar que tindre 6 aeroports amb la capacitat de poder transportar mercaderies obri les portes al comerç mundial.

Una de les propostes més demandades per les comunitats situades a la vora del mediterrani ha sigut el corredor mediterrani, una doble xarxa ferroviària que pretén unir Algesires amb el sud de França connectant així el nord d'Àfrica amb el centre d'Europa potenciant l'ús i la competitivitat del ferrocarril. A més, en l'àmbit general, el corredor mediterrani pretén millorar l'economia espanyola, així com la connexió dels ports espanyols més importants (Algesires, València, Barcelona) i els aeroports del país i les zones logístiques i industrials amb les seues respectives àrees d'influència a Europa.

A partir del dia 1 de gener del 2020 va entrar en funcionament la liberalització de l'autopista AP-7 i AP-4 que uneixen la franja mediterrània, una reivindicació històrica dels polítics i habitants de la Comunitat Valenciana, Catalunya i Andalusia. Aquesta liberalització d'aquests trams d'autopista aniran units, en 2021, amb la liberalització de la resta de l'AP-7 que arriba fins a la frontera amb França. Aquest fet provoca un estalvi tant econòmic com de kilòmetres perquè molts usuaris evitaven la utilització de l'autopista per estalviar-se els costos del peatge a pesar de la seguretat que ofereix l'autopista.

4.1.2. PERFIL ESTRATÈGIC DE L'ENTORN

El perfil estratègic és una ferramenta que s'extrau i complementa la informació obtinguda en l'anàlisi PEST permetent realitzar una valoració quantitativa dels factors analitzats anteriorment segons el nivell d'influència que exerceixen sobre l'empresa Dulgandia S.L.U.

Per a l'elaboració d'aquest perfil estratègic es realitzarà un llistat dels factors observats en cada dimensió de l'anàlisi PEST i, posteriorment, es valorarà cada variable segons com afecta l'empresa. Per a aquesta valoració s'utilitzarà la següent escala: Molt negatiu (MN), Negatiu (N), Indiferent (I), Positiu (P) i Molt positiu (MP).

		MN	N	I	P	MP
Dimensió Polític-Legal	Inestabilitat Governamental		X			
	Control de la jornada laboral			X		
	Política fiscal (impostos)			X		
	Ajudes i subvencions a la C. Valenciana					X
	Estat d'alarma decretat a Espanya				X	
Dimensió Econòmica	Nivell de renda nacional				X	
	Salari Mínim Interprofessional				X	
	Salari Mínim Interprofessional (cost major)		X			
	Taxa d'atur (nivell de vendes)				X	
	Taxa d'atur (elevat percentatge)		X			
	Etapla del cicle econòmic				X	
	Etapla del cicle econòmic (alentiment)		X			
	Impacte econòmic de la Covid-19		X			
Dimensió Sociocultural	Conscienciació de menjar saludable					X
	Demografia espanyola i valenciana				X	
	Nivell educatiu a la societat espanyola			X		
	Caiguda de la classe mitjana		X			
	Confinament a les cases espanyoles				X	
	Confinament de les famílies espanyoles		X			
Dimensió Tecnològica	Teletreball a Espanya			X		
	Utilització d'ERP a les empreses				X	
	Inversió en R+D		X			
	Saturació d'Internet i de les xarxes			X		
	Xarxa de transport de mercaderies a Espanya				X	

Taula 4. Perfil estratègic de l'entorn de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

Com es pot observar a la taula anterior, el perfil estratègic de l'entorn de l'empresa Dulgandia S.L.U està bastant equilibrat, ja que el nombre d'oportunitats com d'amenaques és bastant similar.

Cal destacar que, a pesar d'aquest equilibri, existeixen un major nombre de variables positives o molt positives que negatives o molt negatives què, concretament, són onze oportunitats enfront de huit amenaces. Cal dir també que existeixen cinc variables que no tenen cap rellevància per a l'empresa. Per tant, es pot concloure que l'entorn en el qual es troba l'empresa Dulgandia S.L.U és prou favorable.

4.1.3. RESUM DE LES AMENACES I OPORTUNITATS AL MACROENTORN DE L'EMPRESA

Per finalitzar amb el macroentorn, a aquest punt es realitzarà una taula resum de les distintes oportunitats i amenaces que s'han detectat a les distintes dimensions de l'anàlisi PEST realitzat anteriorment.

	Oportunitats	Amenaces
Dimensió Polític-Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Possibilitat de millorar la competitivitat de l'empresa a través de les subvencions proporcionades per la Comunitat Valenciana. 2. L'estat d'alarma decretat al territori espanyol pot provocar un augment de les vendes de productes alimentaris. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La inestabilitat política provoca que la inversió de les empreses es veja reduïda i, per tant, no s'augmenta en competitivitat.
Dimensió Econòmica	<ol style="list-style-type: none"> 3. Amb l'augment del nivell de la renda les persones poden realitzar més compres. 4. Increment de l'SMI dels treballadors la qual cosa provoca un increment de la renda d'aquests. 5. Una disminució de la taxa d'atur és una bona dada per a l'increment de les vendes. 6. L'etapa econòmica actual provoca una confiança major en els consumidors. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Un augment de l'SMI provoca un augment del cost de personal. 3. Taxa d'atur elevada a pesar de la disminució dels últims anys. 4. Alentiment del cicle econòmic a Espanya. 5. Destrucció d'empreses i de llocs de treball per culpa de la Covid-19.

Dimensió Sociocultural	7. Augment de les vendes de productes saludables. 8. Creixement de la població espanyola i valenciana. 9. Augment de les vendes de productes alimentaris per culpa del confinament a casa.	6. Preocupació dins de la classe mitjana per culpa del descens econòmic. 7. Descens de la venda de productes no considerats de primera necessitat.
Dimensió Tecnològica	10. Millora dels processos interns gràcies a la implementació de l'ERP a les empreses. 11. Una xarxa de transport de mercaderies ràpida i segura.	8. Falta d'inversió en R+D al territori espanyol provocant una pèrdua competitiva de les empreses.

Taula 5. Taula resum de les oportunitats i amenaces trobades al macroentorn de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

Una vegada realitzada la taula resum de les oportunitats i amenaces trobades al macroentorn d'aquesta empresa, l'entorn ofereix un major nombre d'oportunitats que d'amenaces per a l'empresa Dulgandia S.L.U en cada una de les dimensions en la que es divideix l'anàlisi PEST. Per aquesta raó es poden trobar, en el macroentorn, un total d'onze oportunitats i de huit amenaces.

Analitzant una per una les distintes dimensions què es troben a l'anàlisi PEST, es pot observar com en la dimensió econòmica és la que més oportunitats presenta amb un total de quatre oportunitats però també és la dimensió que més amenaces presenta, un total de quatre amenaces coincidint en el nombre d'oportunitats oferides per aquesta dimensió. Per tant, l'empresa ha de tindre molt en compte aquesta dimensió a l'hora de realitzar les futures estratègies a seguir perquè si no prenen mesures per combatre aquestes amenaces, poden suposar un problema seriós per a l'empresa.

A continuació, la dimensió sociocultural segueix a la dimensió econòmica amb un total de tres oportunitats i dues amenaces. Per altra banda, observant les dimensions polític-legal i tecnològica es pot veure que en aquestes dues dimensions el nombre d'oportunitats que ofereixen són dos i una amenaça.

El punt destacable de les diferents dimensions analitzades és que totes i cadascuna de les dimensions observades ofereixen oportunitats i amenaces però que en totes aquestes dimensions, menys en la dimensió econòmica que ofereix el mateix nombre d'amenaces que d'oportunitats, ofereixen més oportunitats que amenaces.

Per últim, es pot concloure que l'entorn en què es troba l'empresa Dulgandia S.L.U. és favorable perquè presenta un nombre major d'oportunitats que d'amenaces. Aquest fet provoca que l'empresa, si aprofita bé aquestes oportunitats, experimente un creixement i una millora però, en canvi, si no tracta d'una forma estratègica les amenaces existents, pot comprometre el futur d'aquesta empresa.

4.2. ANÀLISI DEL MICROENTORN DE L'EMPRESA

Una vegada s'ha realitzat l'estudi del macroentorn o entorn general de l'empresa, per completar l'estudi de l'entorn, es procedirà a la realització de l'anàlisi del microentorn de l'empresa Dulgandia S.L.U o de l'entorn específic d'aquesta.

Amb aquest fet es busca agregar informació sobre l'entorn més proper de l'empresa per poder obtenir les oportunitats i amenaces que ofereix i que, a més, determinen la seua capacitat d'obtenir beneficis en les seues unitats estratègiques de negoci.

Per poder obtenir aquestes amenaces i oportunitats que es troben al microentorn de l'empresa s'haurà de realitzar una sèrie de passos previs. En aquest apartat, primerament, es realitzarà una anàlisi del sector del comerç a l'engròs de bruixeria i confiteria. Seguidament, es realitzarà una segmentació estratègica, si fos necessari, per a poder detectar quines empreses són les competidores actuals i quines poden ser les competidores potencials. Per últim, amb l'objectiu de determinar l'atractiu del sector i quines oportunitats i amenaces es poden trobar al microentorn de l'empresa, es procedirà a la realització del model de les cinc forces de Porter.

4.2.1. ANÀLISI DE LA SITUACIÓ ACTUAL DEL SECTOR

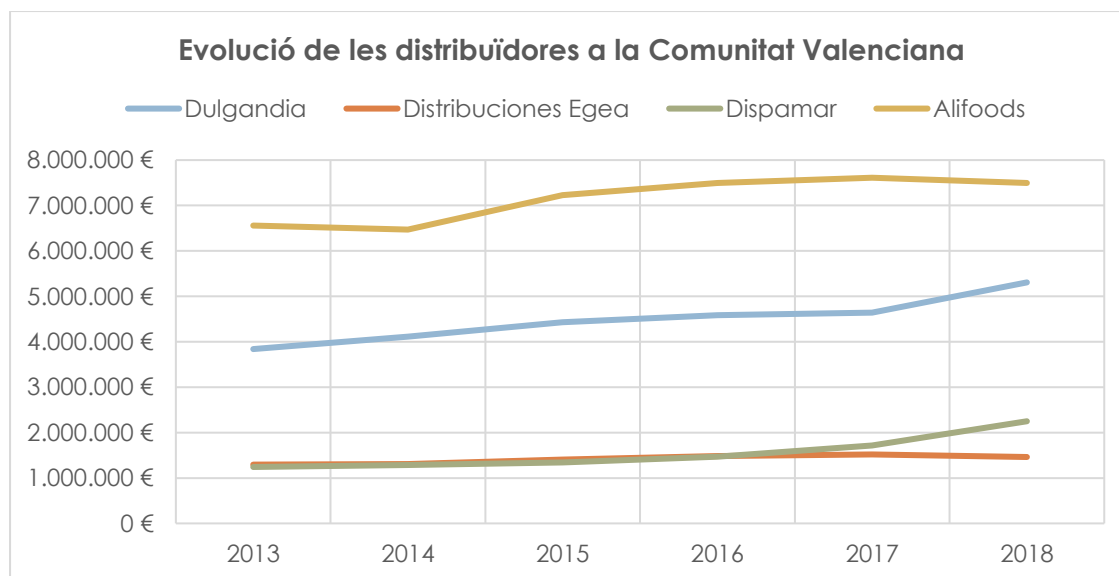
Si per alguna cosa es caracteritza el sector del comerç a l'engròs de productes alimentaris, begudes i tabac és el gran nombre d'empreses que s'engloben en aquest sector.

A la Comunitat Valenciana, segons les dades proporcionades per l'INE, l'aparició de noves empreses en aquest sector tan ampli es va veure reduït per culpa de la recessió econòmica de l'any 2008 sofrint inclús el tancament d'empreses del sector durant els dos primers anys d'aquesta crisi econòmica. A partir de l'any 2010, aquest sector va començar a sofrir un increment d'empreses novament fins a l'any 2017 on també va sofrir un xicotet decreixement de competència però tant l'any 2018 com l'any 2019 va haver-hi un nombre major d'empreses que es dediquen a aquest sector. Per tant, a pesar de la disminució sofrida durant el període 2008-2010, aquest sector ha sofert un increment del 5,28 % durant el període 2008-2019.

Com s'ha dit anteriorment, aquest sector engloba una quantitat molt alta d'empreses que, a pesar de vendre productes alimentaris, no tenen els mateixos clients. Per això, per poder tindre un coneixement de l'increment que han sofert les empreses que es dediquen a la distribució d'aliments a cadenes de supermercats o a les tendes dels pobles, en la següent gràfica es podrà veure l'evolució dels ingressos d'explotació de les distribuïdores que treballen a la Comunitat Valenciana.

Any	Total d'ingressos	Increment respecte l'any anterior
2013	12.936.629 €	-
2014	13.173.433 €	+1,83 %
2015	14.413.422 €	+9,41 %
2016	15.028.063 €	+4,26 %
2017	15.487.708 €	+3,06 %
2018	16.510.345 €	+6,60 %

Taula 6. Evolució de les empreses distribuïdores a la Comunitat Valenciana. Elaboració pròpia.



Gràfic 19. Evolució dels ingressos d'exploració de les distribuïdores a la Comunitat Valenciana. Elaboració pròpia.

Com es pot veure a la taula anterior, entre aquestes quatre empreses han ingressat un total de 16.510.345 € l'any 2018. No obstant això, com s'ha dit anteriorment, el sector en el qual s'engloben aquest tipus d'empreses és molt ampli i resulta difícil veure quina ha sigut la quantia que han generat el conjunt de les empreses que es dediquen a la distribució d'aliments.

Pel que respecta a la generació de llocs de treball, segons les dades obtingudes de la base de dades SABI, l'any 2018 en aquestes quatre empreses tenien ocupades entre quatre i trenta-set persones. Per tant, es podria concloure que generació de llocs de treball en aquest tipus d'empreses no és molt elevat comparat en altres empreses que s'engloben dins del mateix sector. A més, altra conclusió que es podria traure d'aquesta dada és que les empreses que treballen en la distribució de productes alimentaris són, en la majoria, microempreses o xicotetes empreses, ja que el nombre de treballadors és reduït.

Per altra banda, cal destacar que els principals clients d'aquest tipus d'empreses són comerços locals, xicotetes cadenes de supermercats o cadenes de supermercats reconegudes. Cal destacar que normalment, a pesar que distribueixen a les principals cadenes de supermercats, aquest fet es produeix perquè realitzen el compte alié de les principals marques d'alimentació.

El futur del sector alimentari passa per la renovació dels productes apostant per productes saludables, promoure l'estil de vida saludable i promoure la sostenibilitat del món amb la lluita contra el plàstic. Existeixen moltes empreses que ja han començat a posar el seu sistema de producció mirant cada vegada més exigències que demanen els clients, tant des del punt de vista dietètic com des del punt de vista mediambiental.

Per tant, per a les empreses distribuïdores aquest fet comporta adaptar-se a les necessitats dels clients distribuint un major nombre de productes saludables i adoptar mesures per combatre el canvi de mentalitat en referència al medi ambient com, per exemple, un millor procés de reciclatge o una logística respectuosa amb el medi ambient.

4.2.2. SEGMENTACIÓ ESTRATÈGICA

Una vegada es coneix la situació en la qual es troba el sector es procedirà a realitzar una segmentació estratègica del sector d'alimentació. Més concretament, es realitzarà una segmentació de les diferents empreses que es dediquen a la distribució dels aliments als comerços locals i supermercats.

La segmentació estratègica és una ferramenta que té la finalitat de col·locar a les empreses del sector en diferents grups (grups estratègics) amb l'objectiu de distingir a les empreses que segueixen una estratègia similar i, per tant, poder conèixer els quins són els competidors directes de l'empresa i quines empreses podrien ser considerades com a competidors potencials. Aquesta segmentació se sol realitzar en sectors que compten amb una alta quantitat d'empreses i aquestes compten amb diferents característiques.

Pel que respecta a Dulgandia S.L.U. en un sector tan ampli com és el sector de l'alimentació existeixen diferents distribuïdores les quals compten amb distintes característiques pel que fa a l'abast geogràfic, els preus dels productes, la quantitat de referències oferides o les marques que treballen. Per tant, es creu convenient realitzar una segmentació estratègica.

Per poder realitzar la segmentació estratègica, s'haurà de realitzar un mapa de grups estratègics que consisteix a representar gràficament als diferents grups estratègics utilitzant dues dimensions estratègiques.

Per poder realitzar aquest cas d'estudi de les dimensions que s'utilitzaran al mapa de grups estratègics s'ha agafat dos variables importants com són l'abast geogràfic i la varietat de grups de referències que treballen.

- Per a la dimensió de l'abast geogràfic, aquesta variable s'ha dividit entre si treballa en una província o més d'una província.
- Per la varietat de grups de referències treballades, aquesta variable s'ha dividit en una varietat alta, mitjana o baixa dels grups de referències.

A continuació es pot veure un llistat de les empreses del sector on apareixen la quantitat de províncies en les quals treballen i el nombre de grups de referències que ofereixen.

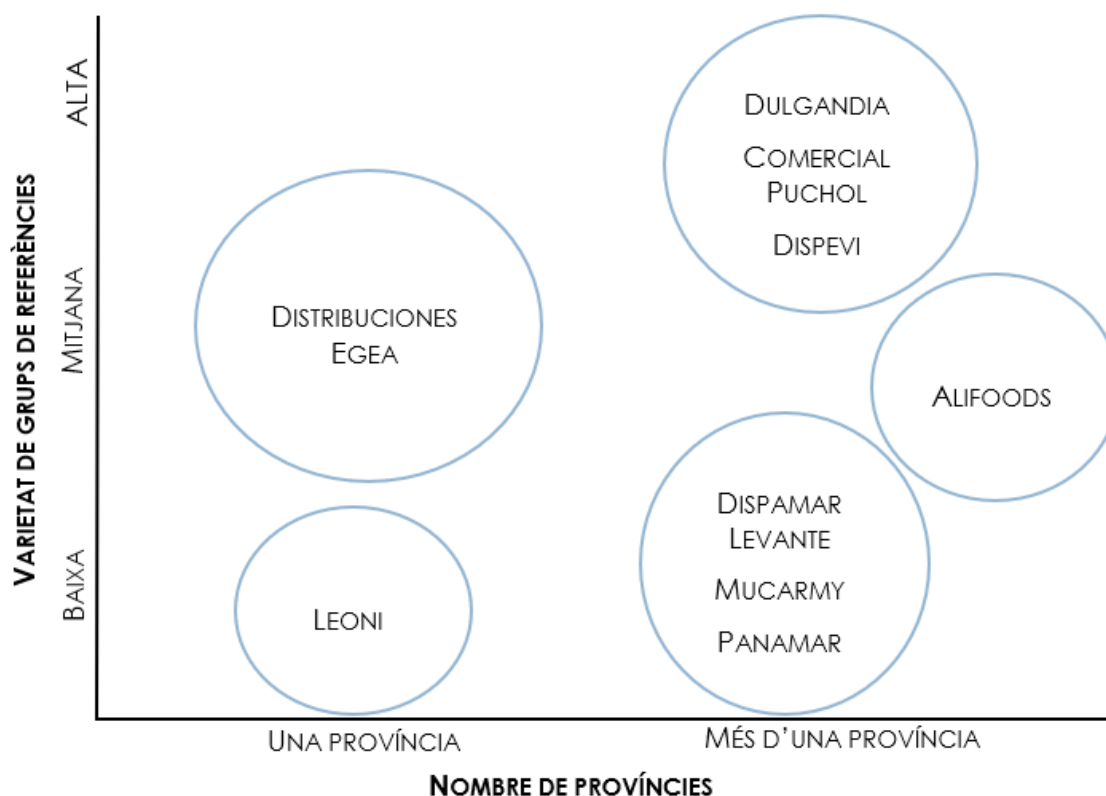
Empresa	Províncies que treballa	Grups de referències
Alifoods	3	9
Comercial Puchol	3	14
Dispamar Levante	3	4
Dispevi	3	17
Distribuciones Egea	1	12
Dulgandia S.L.U	2	26
Leoni	1	5
Mucarmy	3	4
Panamar	3	4

Taula 7. Províncies i grups de referències que treballen les empreses. Elaboració pròpia.

La classificació de les anteriors empreses és la següent:

Més d'una província i varietat baixa	Dispamar Levante, Mucarmy i Panamar
Més d'una província i varietat mitjana	Alifoods
Més d'una província i varietat alta	Comercial Puchol, Dispevi i Dulgandia
Una província i varietat mitja	Distribuciones Egea
Una província i varietat baixa	Leoni

Taula 8. Classificació per grups de les diferents empreses. Elaboració pròpia.



Gràfic 20. Mapa de grups estratègics. Elaboració pròpia.

Com es pot veure al gràfic anterior, el sector està dividit en cinc grups estratègics i la composició d'aquests grups varia segons les dimensions estratègiques. Es pot veure com el grup on es troben més empreses, amb tres empreses, està format per les empreses de baixa varietat de grups de referències i que abasten tota la Comunitat Valenciana. En segon lloc, amb tres empreses, es troben les empreses que tenen una varietat de grups de referències alta i actuen en les tres províncies. En últim lloc, amb solament una empresa, es troba el grup estratègic que sols opera a una província i té una varietat de grups de referències reduïdes.

Pel que respecta a l'empresa Dulgandia S.L.U es troba dins del grup estratègic amb alta varietat de grups de referències i més d'una província. Per tant, aquesta empresa es troba, conjuntament amb l'empresa Dispevi i Comercial Puchol, dins del grup estratègic d'alta varietat de grups de referències i què es troben a més d'una província. Per tant, les empreses Dispevi i Comercial Puchol són els seus competidors actuals, ja que es troben al mateix grup estratègic.

4.2.3. MODEL DE LES CINQ FORCES DE PORTER

Una vegada realitzada la segmentació estratègica, la qual cosa ens ha pogut detectar el grup estratègic en el qual es troba l'empresa Dulgandia S.L.U. s'utilitzarà la ferramenta estratègica del Model les cinc forces de Porter per poder analitzar el microentorn de l'empresa.

L'objectiu del Model de les cinc forces de Porter és determinar quin és l'atractiu d'un sector i com s'estructura fent possible que es puguin conèixer també quins són els factors d'èxit del sector.

Aquest model consisteix a dividir el microentorn en les cinc forces competitives bàsiques que són: els competidors actuals, els competidors potencials, els productes substitutius, els proveïdors i els clients. Dividint d'aquesta forma l'entorn de l'empresa, es podran conèixer les oportunitats i amenaces que existeixen, per a l'empresa, en cadascuna de les cinc forces competitives que determinaran, a la mateixa vegada, la intensitat de la competència del sector i el seu atractiu.

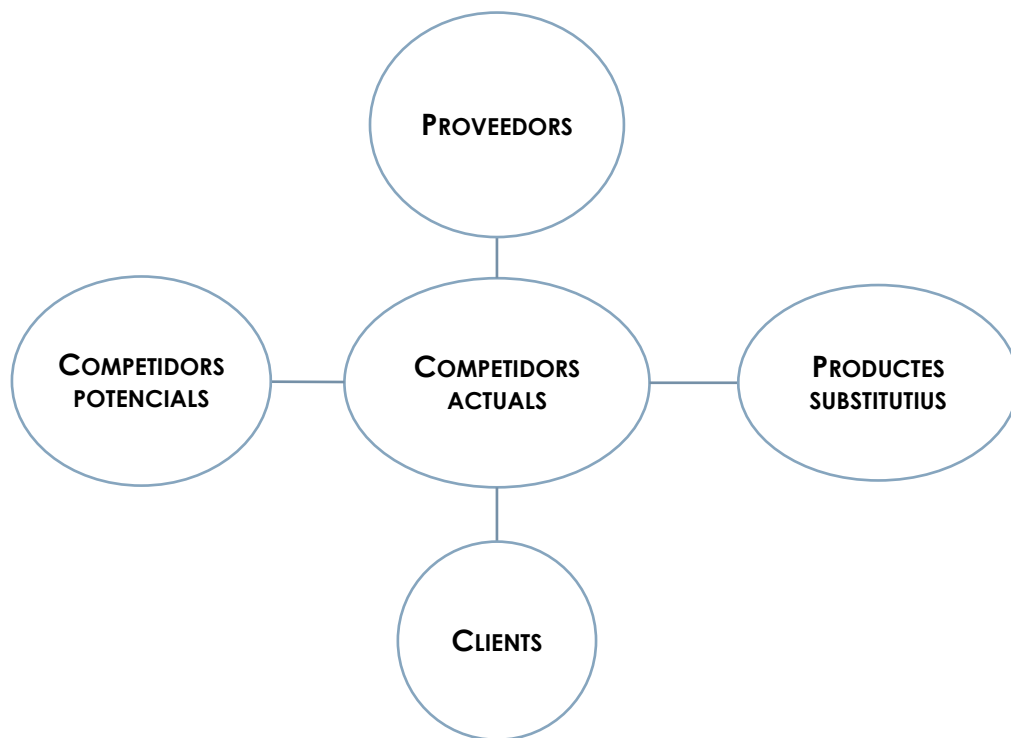


Figura 11. Model de les cinc forces de Porter. Elaboració pròpia.

COMPETIDORS ACTUALS

Aquesta força competitiva se centra en l'anàlisi dels competidors que troba l'empresa Dulgandia S.L.U. en l'actualitat. Concretament se centra en l'anàlisi de les empreses que pertanyen al seu grup estratègic.

L'objecte d'aquest punt és conèixer les principals característiques que tenen les empreses com per exemple, el nombre de treballadors o els seus resultats financers. Gràcies a aquestes dades es podrà determinar quin és el nivell d'intensitat de la competència en el segment estratègic d'estudi i, per tant, conèixer l'atractiu del sector, ja que si el nivell de competència és elevat, menor serà l'atractiu del sector i viceversa. Per altra banda, l'atractiu del sector ens determinaran les possibles oportunitats i amenaces que es poden trobar perquè si existeix un major grau d'atracció pel sector el nombre d'oportunitats que trobarà l'empresa serà superior i, si la situació fora la inversa, es trobarien un major nombre d'amenaces per a l'empresa.

Per poder conèixer el nivell d'intensitat de la competència existent al sector que s'està observant s'hauran d'analitzar diferents aspectes del sector com poden ser el nombre de competidors existents, el ritme de creixement del sector i les barreres de mobilitat i d'eixida.

NOMBRE DE COMPETIDORS EXISTENTS

Com s'ha vist anteriorment a la segmentació estratègica, l'empresa Dulgandia S.L.U. té dos competidors directes que són Comercial Puchol i Dispevi.

Com es pot observar, el nombre de competidors directes no són molt elevats si es comparen amb altres sectors com, per exemple, el sector de l'hostaleria, però, no obstant això, aquest grup estratègic és un dels que compta amb més empreses. Per aquesta raó, es pot afirmar que pertànyer a aquest grup és una amenaça per a l'empresa que s'està estudiant, ja que compta amb un major nombre de competidors directes.

Una vegada se sap el nombre total d'empreses que es poden tractar com competidors directes, es procedirà a calcular el nivell d'equilibri existent entre aquestes tres empreses. Per poder calcular aquest equilibri es compararà el nombre de treballadors que compta cada empresa, quin és el seu actiu, quins són els ingressos d'explotació i els beneficis obtinguts i les ràtios financers de l'any 2017 de cadascuna de les empreses que pertanyen a aquest grup.

Empresa	Nombre de treballadors	Actiu total	Ingressos d'explotació	Benefici
Dulgandia S.L.U.	37 persones	1.421.432 €	4.461.444 €	-4.553 €
Dispevi	42 persones	2.717.937 €	15.297.163 €	255.586 €
Comercial Puchol	19 persones	2.841.395 €	8.423.048 €	115.943 €

Taula 9. Comparació dels competidors del grup estratègic. Elaboració pròpia.

Empresa	Ràtio d'endeutament	Rendibilitat econòmica	Rendibilitat financera	EBITDA
Dulgandia S.L.U.	73,16 %	-0,43 %	-1,60 %	27.159 €
Dispevi	27,22 %	12,23 %	16,81 %	385.498 €
Comercial Puchol	78,14 %	5,44 %	24,89 %	228.804 €

Taula 10. Comparativa dels ràtios dels competidors directes del grup estratègic. Elaboració pròpia.

Observant la primera taula comparativa de les diferents empreses que componen aquest grup estratègic, ja es poden veure algunes diferències entre aquestes tres empreses.

Des del punt de vista del nombre de treballadors, s'observa una diferència significant entre les diferents empreses, ja que a pesar que tant Dulgandia S.L.U com Dispevi compten amb un nombre de treballadors similars, l'empresa Comercial Puchol té quasi la meitat de plantilla. En canvi, observant l'actiu total de les empreses existeix una diferència substancial entre Dulgandia S.L.U i les empreses Comercial Puchol i Dispevi perquè aquestes dues empreses tenen el doble d'actiu total que la primera empresa mencionada. Aquesta diferència també es veu reflectida en els ingressos d'explotació on l'empresa Dispevi, aprofitant la quantia més gran de plantilla i un dels actius totals més elevats, té un resultat de 15.297.163 € el qual és set milions aproximadament major que el resultat d'explotació obtingut per l'empresa Comercial Puchol (8.423.048 €) i més de tres vegades el resultat obtingut per l'empresa Dulgandia S.L.U el qual va ser de 4.461.444 €. Aquesta diferència en l'ingrés per explotació es veu traduïda en un major benefici obtingut perquè l'empresa Dispevi va ser l'empresa que més benefici va tindre durant l'exercici de l'any 2017 amb un valor de 255.586 € quasi 150.000 € més que Comercial Puchol, el seu perseguidor. Cal destacar que l'empresa Dulgandia S.L.U. va tindre unes pèrdues xifrades en 4.553 €.

Per poder entre aquests resultats anteriors obtinguts a l'exercici de l'any 2017, a la segona taula es troba una comparativa de les principals ràtios d'aquestes empreses i així poder realitzar un estudi d'aquests.

Com es pot veure a la primera columna, la ràtio d'endeutament de les empreses Dulgandia S.L.U i Comercial Puchol és bastant similar, ja que està situat en un 73,16 % i un 78,14 % respectivament. Per tant, s'observa que aquestes empreses tenen un nivell de deute elevat. En canvi, la ràtio d'endeutament de l'empresa Dispevi és bastant inferior a les altres dues empreses i se situa al 27,22 %, un valor òptim per a aquesta ràtio. Respecte a la rendibilitat econòmica i financera d'aquestes tres empreses, destaca l'empresa Comercial Puchol que, a pesar de tindre un 5,44 % de rendibilitat econòmica, té la rendibilitat més gran financera, un 24,89 %. Observant l'empresa Dispevi, també té un resultat positiu tant a la rendibilitat econòmica i financera on aquests tenen un valor de 12,23 % i de 16,81 % respectivament. En canvi, cal destacar que la rendibilitat econòmica i financera de l'empresa Dulgandia S.L.U tenen un resultat negatiu, un -0,43 % i un -1,60 % respectivament. Per últim, observant els resultats de l'EBITDA, s'observa que les tres empreses generen uns beneficis molt distints tenint en compte, únicament, la seua activitat perquè Dispevi té un resultat de 385.498 €, Comercial Puchol de 228.804 € i Dulgandia S.L.U de 27.159 €.

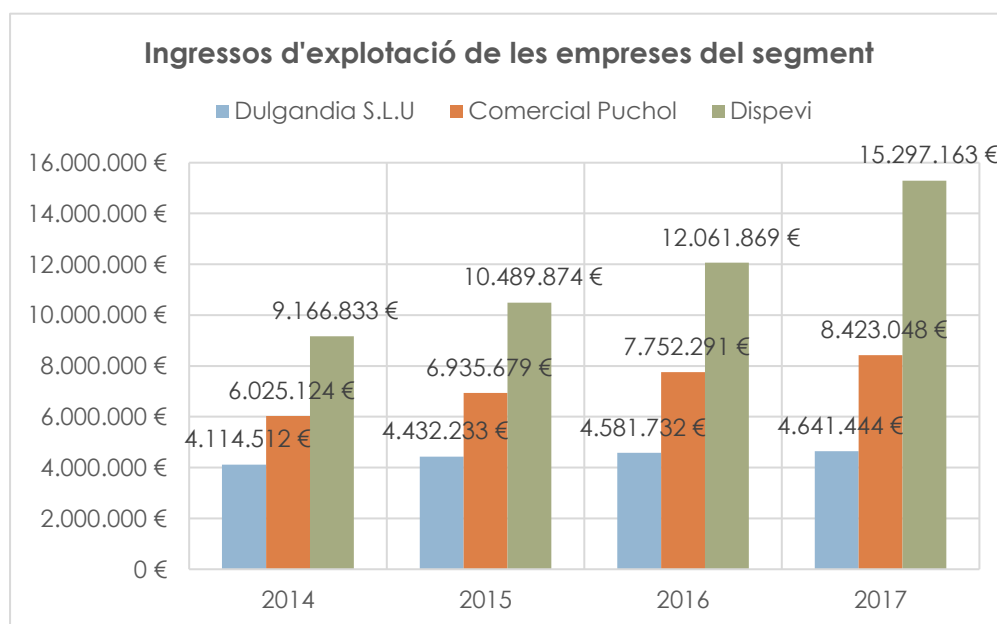
RITME DE CREIXEMENT DEL SECTOR

Com s'ha dit anteriorment, el sector en el qual s'engloben aquest tipus d'empreses és molt ampli però, s'ha calculat que el creixement del sector pot situar-se, l'any 2018, al 6,60 % a la Comunitat Valenciana. Al grup de segment que s'està estudiant, empreses que abasten més d'una província i que tenen una alta varietat de grups de referències, pot ser que aquest creixement siga similar gràcies a la tendència que té el sector.

A continuació, es procedirà a veure quina ha sigut l'evolució dels ingressos d'explotació de les tres empreses que engloba aquest grup estratègic per poder conèixer l'evolució del segment d'estudi i, així, poder conèixer el seu atractiu i les perspectives de futur d'aquest sector.

Any	Ingressos per explotació	% de creixement
2014	19.306.469 €	
2015	21.857.786 €	13,21 %
2016	24.395.892 €	11,61 %
2017	28.361.655 €	16,26 %

Taula 11. Evolució del total d'ingressos d'explotació de les empreses Dulgandia S.L.U, Dispevi i Comercial Puchol. Elaboració pròpia.



Gràfic 21. Evolució dels ingressos d'explotació de les empreses Dulgandia S.L.U, Dispevi i Comercial Puchol. Elaboració pròpia.

Com es pot observar a la taula i al gràfic dels ingressos d'explotació de les tres empreses que s'estan estudiant s'han incrementat, l'any 2017, en un 16,26 % i té una tendència positiva la qual cosa fa previsible que continue aquesta tendència positiva com la resta del sector. Per tant, l'etapa del cicle de vida d'aquest sector és la de creixement i, per tant, suposa que la intensitat de la competència siga baixa per culpa de l'increment superior que té si es compara a la mitja del sector la qual cosa provoca que augmente el seu atractiu. Per tant, aquest fet significa una oportunitat per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

BARRERES DE MOBILITAT I D'EIXIDA

Les barreres de mobilitat són aquelles que troba una empresa quan desitja entrar en un altre grup estratègic del sector. En aquest cas, s'observaran quines són les barreres de mobilitat que tenen les tres empreses que es troben al grup estratègic d'estudi si volen canviar a qualsevol dels altres grups estratègics existents al mapa de grups estratègics anterior.

En principi, una de les opcions que tenen les empreses que formen aquest grup estratègic seria reduir la varietat de productes oferits als clients. Per realitzar aquesta opció s'hauria de realitzar un estudi dels productes més venuts i quins són els productes que poden tindre una bona acceptació pels clients per veure quina seria la repercussió que tindria aquesta reducció de productes amb la possible pèrdua de clients.

Una altra opció que tindrien aquestes empreses seria reduir l'abast geogràfic de l'empresa posant a operar sols a una província de la Comunitat Valenciana. Aquest fet, com l'anterior, comportaria una pèrdua de clients però, en aquest cas, la pèrdua seria major perquè estan deixant d'abastir els productes als clients de les altres províncies. Aquest fet provocaria dues coses: la pèrdua d'ingressos per les vendes de productes i una reducció de la plantilla de treballadors perquè no necessitaries tants repartidors amb la pèrdua d'abast geogràfic.

Pel que respecta a les barreres d'eixida, aquestes són aquelles que retarden o dificulten l'eixida de l'empresa del sector al qual pertany.

En primer lloc, les barreres d'eixida que pot trobar una empresa que opera en més d'una província i té una gamma de productes molt extensa serien molt elevades. Per una part, està la inversió realitzada en la logística i en la seua posada a punt, la inversió en les naus d'emmagatzematge dels productes que es distribueixen, els sistemes d'informació implantats a l'empresa, etc. Per tant, l'abandonament del sector, per a l'empresa, suposaria un alt cost de desinversió però, si s'optarà pel canvi de sector, aquests costos serien menors comparats amb l'opció de tancament.

Una altra cosa que s'ha de destacar és la plantilla que compta l'empresa què, si l'empresa canviara de sector, aquesta hauria d'adaptar-se al nou sector i als nous processos de funcionament la qual cosa suposa temps i inversió en la formació dels treballadors o, si l'empresa opta per la decisió de tancar, aquesta hauria de pagar les quitances als treballadors suposant un cost elevat per a l'empresa.

Per altra banda, si s'opta per la decisió de canvi del sector, també suposaria un canvi de la cadena de subministrament, és a dir, de proveïdors i de clients provocant la pèrdua dels acords arribats amb els proveïdors i clients actuals.

Per últim, en les barreres d'eixida, també es poden trobar els sentiments emocionals, és a dir, en el cas de l'empresa Dulgandia S.L.U. en ser una distribuïdora de l'empresa Vicky Foods i haver-se format a la zona de Gandia i Vilallonga seria una pèrdua molt marcada tant per a l'empresa Vicky Foods per la pèrdua de la distribuïdora, per als treballadors que porten treballant des dels inicis de l'empresa com per al delegat encarregat d'aquesta delegació comercial.

COMPETIDORS POTENCIALS

Aquesta força competitiva fa referència a totes aquelles empreses que, a pesar que ara mateixa no es troben competint en el mateix segment estratègic que l'empresa Dulgandia S.L.U., poden competir en un futur en el mateix segment estratègic.

Es poden classificar com a competidors potencials a totes les empreses de nova creació, empreses que existeixen però que operen en altres àrees geogràfiques espanyoles i aquelles empreses que es troben ubicades en altres grups estratègics del sector que, a pesar que ara mateix no són competidors, es poden convertir en competidors directes en el pas del temps.

Per poder conèixer del fet que depén l'entrada al mateix mercat, s'observaran diversos factors com poden ser l'atractiu del sector, les barreres d'entrada existents i les represàlies dels competidors actuals.

ATRACTIU DEL SECTOR

Com s'ha anat veient en els diferents apartats anteriors, un major atractiu del sector es tradueix en una major intensitat de la competència i, per tant, majors són les amenaces que se li presenten a l'empresa Dulgandia S.L.U.

Com s'ha vist anteriorment, l'atractiu del sector és elevat gràcies al creixement durant els anys anteriors, ja que a la Comunitat Valenciana els ingressos d'explotació de les empreses distribuïdores ha crescut un 6,60 % l'any 2018 i, a més, les prediccions apunten al fet que aquest sector continuarà creixent en els pròxims anys.

Per tant, és comprensible que, per culpa d'aquest fet, apareguen nous competidors que es dediquen a la distribució d'aliments, siguen empreses de nova creació o altres empreses que abasten altres parts de la geografia espanyola i amplien el seu abast amb les províncies de la Comunitat Valenciana, traduint aquest fet en noves amenaces per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

Pel que respecta al segment de mercat al qual pertany l'empresa Dulgandia S.L.U., és a dir, a les empreses que operen en més d'una província valenciana i tenen una varietat alta de grups de referències alta, l'atractiu encara és més elevat pel fet que tenen una xifra de creixement més alta que la mitjana del sector situant-se aquesta en el 16,26 %.

Per tant es pot suposar que les empreses existents a aquest sector però que es troben ubicades en altres segments tinguen la intenció de voler entrar en aquest segment de mercat en un futur no molt llunyà.

En aquest cas, l'empresa que es creu que té més oportunitats de convertir-se en competidora directa amb els anys és l'empresa Alifoods, ja que ja opera en més d'una província valenciana i sols hauria d'ampliar un poc la seua gamma de famílies de productes perquè actualment té una varietat mitjana de grups de referències. Per altra banda, l'empresa Distribuciones Egea que opera sols a una província i que té una varietat mitjana de referències, es considera que tindria més complicat el fet d'entrar en aquest segment de mercat, ja que hauria d'ampliar la seua gamma de productes i, a més, realitzar una inversió en logística per poder tindre un abast geogràfic més gran.

Per tant, es pot concloure que l'atractiu del segment farà que, en un període de temps, augmente la competència dins d'ell la qual cosa suposa una amenaça per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

BARRERES D'ENTRADA AL SECTOR

Les barreres d'entrada són els diferents obstacles que troba l'empresa quan desitja introduir-se en un nou segment del mercat o a un nou mercat.

És per això que per poder estudiar aquestes barreres d'entrada s'han de veure des de distints punts de vista, ja que una empresa de nova creació no trobarà les mateixes barreres d'entrada que una empresa ja existent i que tinga la intenció d'entrar en un nou segment de mercat.

El sector de distribució d'aliments presenta diferents barreres d'entrada per a les empreses de nova creació. La primera que es pot trobar és l'econòmica, ja que ha de realitzar una alta inversió de capital la qual suposa la compra o en el fet de llogar una nau per poder emmagatzemar els productes, la compra de les diferents referències alimentàries i la logística per poder transportar els productes amb condicions als clients.

Una altra barrera que superar l'empresa per poder entrar en aquest sector és l'obtenció de permisos, requisits legals i sanitaris i l'arribada a acords amb els proveïdors per poder realitzar l'activitat la qual cosa suposa un alt cost de temps i monetari.

A més a més, les empreses de nova creació també trobaran una barrera d'entrada a l'hora d'intentar obtenir clients per culpa de les economies d'escala establertes per les empreses ja existents al sector per poder reduir costos d'adquisició dels productes i poder oferir un preu més competitiu obtenint així avantatges competitius.

Per altra banda, també existeix l'avantatge existent de les empreses instal·lades actualment al sector en referència a la confiança establerta durant el pas del temps entre els proveïdors i els clients de l'empresa. Aquest fet provoca, com s'ha dit anteriorment, poder oferir uns preus més competitius a causa de la reducció del preu per l'adquisició dels productes i rebaixes de preus als clients per establir la venda dels productes.

En canvi, per a les empreses situades dins del sector però en altres segments, les barreres d'entrada existents en aquest sector, si tenen la intenció d'entrar en aquest sector, són menors perquè les barreres legals i l'arribada a acords amb alguns proveïdors ja són coses que tenen. No obstant això, aquestes empreses encara s'han d'enfrontar a l'adquisició de nous acords amb proveïdors per poder oferir una varietat més elevada de productes i, per tant, a l'economia d'escala establerta per les empreses existents. Per tant, en l'anterior cas de les empreses que ja operen en més d'una província valenciana però que tenen una varietat mitjana de grup de referències, l'augment de la varietat de referències fins a tenir una alta varietat de productes comporta uns costos econòmics i de temps elevats i, a més, poden anar lligats a una inversió en l'adequació de la logística de l'empresa provocant un augment significatiu en la inversió d'R+D en l'empresa. A més, amb l'augment del catàleg de productes oferits, aquest fet anirà unit amb la recerca de nous clients per poder traure benefici d'aquest augment de productes la qual cosa provoca que la relació entre empresa-client s'inicie de nou i, a més, comence també la relació proveïdora-empresa.

Per tant, es pot concloure que, per a les empreses de nova creació, les barreres d'entrada existents són molt elevades la qual cosa suposa una oportunitat per a l'empresa Dulgandia S.L.U i, per a les empreses existents ja al sector, les barreres d'entrada en aquest segment de mercat continuen sent elevades la qual cosa provoca que l'empresa Dulgandia S.L.U. té una nova oportunitat.

REPRESÀLIES DEL SECTOR

Aquest apartat fa referència a les mesures que realitzen les empreses establertes en el mercat per dissuadir l'entrada de noves empreses fent que aquestes es convertisquen en nous competidors.

En aquest cas d'estudi, seria d'esperar que les mesures de represàlies preses per les empreses foren elevades per culpa del nombre xicotet d'empreses existents en aquest segment del mercat, ja que aquestes, en ser poques, es coneixen molt bé i això fa que els gerents d'aquestes empreses les tinguen identificades en tot moment per poder saber quins avanços realitzen cadascuna d'elles i poder reaccionar a temps a aquests avanços per mantenir la posició que tenen al mercat.

Per tant, seria d'esperar que si entrara una nova empresa en el sector, aquest fet seria conegut ràpidament per aquestes empreses la qual cosa provocaria l'inici d'una immediata guerra de preus entre les empreses existents, les noves empreses que han entrat però que ja pertanyien a un altre segment del sector i a les empreses de nova creació. El començament d'aquesta guerra de preus provocaria que les empreses situades des d'un principi en aquest segment de mercat aconseguiren retenir als seus clients eliminant així l'efecte d'atracció del nou competidor.

A més, gràcies a la relació de confiança establerta amb el client i a les economies d'escala aplicades per les empreses amb més experiència en aquest segment de mercat, les empreses noves trobarien altra represàlia per l'entrada en aquest segment de mercat què es trobaria a l'hora d'establir els preus de venda als clients perquè els preus establerts per les empreses amb més experiència en aquest segment del sector serien reduïts i provocaria que aquests nous competidors no pogueren obtenir els beneficis esperats per la incorporació a aquest segment de mercat.

A més, una altra represàlia del sector seria l'experiència obtinguda amb el pas del temps de les empreses situades en aquest segment del sector la qual cosa provoca que, gràcies a la publicitat dels seus clients, faça que les empreses puguin mantenir les seues posicions competitives en el mercat.

Així mateix, a pesar que el començament d'una guerra de preus és una bona forma de reduir l'entrada de nous competidors, aquesta acció és una arma de doble fil per a les empreses que es troben actualment dintre d'aquest fragment de mercat, ja que si aquest fet s'allarga durant un ampli període de temps, provoca que els ingressos de les empreses es reduïsquen i, per això, és recomanable que les empreses apliquen promocions i ofertes especials als seus clients durant un període de temps per no provocar que l'empresa perda ingressos per combatre la introducció de noves empreses en el segment de mercat que operen.

Per tant, després de veure les distintes represàlies que poden posar en pràctica les diferents empreses competidores actuals sobre les noves empreses que volen entrar a aquest segment de mercat, es pot concloure que les represàlies del sector són elevades la qual cosa suposa una oportunitat per a l'empresa Dulgandia S.L.U. gràcies al fet que aquest fet provoca una reducció de la possibilitat que entren noves empreses a competir en aquest segment del mercat.

PRODUCTES SUBSTITUTIU

Una altra de les cinc forces competitives de Porter són els productes substitutius. En aquesta força competitiva s'analitzen els productes o servicis que satisfan les mateixes necessitats dels clients que els productes o servicis que ofereix l'empresa.

Per poder identificar un producte substitutiu, aquest serà més potent com millor cobrisca les mateixes necessitats, el seu preu siga més econòmic, provoqe que el producte de l'empresa es quede obsolet i els costos de canvi per consumir-los siguen reduïts.

En aquest apartat, s'analitzaran els productes substitutius dels productes que ofereix l'empresa Dulgandia S.L.U. per poder com afecta aquesta empresa.

FRUITA

Un dels productes que troben aquests productes és la fruita, ja que aquest tipus de productes cobreixen les mateixes necessitats que els productes de brioixeria industrial i, a més, ofereixen un tipus de dieta més saludable per a les persones. Respecte al preu d'aquests dos productes, el preu de la fruita és un poc més elevat comparat amb el de la brioixeria industrial però es tracta d'un preu raonable per als clients. A més, pel que respecta al lloc d'emmagatzematge d'aquest producte, necessita unes característiques concretes, ja que s'han de guardar refrigerades en la nevera dins d'un interval de temperatura i, en canvi, aquests productes poden ser emmagatzemats en qualsevol lloc despena de la llar el què aporta una oportunitat a l'empresa Dulgandia S.L.U. doncs el seu producte es pot emmagatzemar en qualsevol ambient. Per altra banda, la substitució d'aquests productes per la fruita comporta una compra més repetida al llarg del temps perquè la fruita ha de ser menjada amb una certa rapidesa, ja que corre el perill de perdre la qualitat del producte amb el pas del temps al contrari que la brioixeria industrial que té una data de caducitat elevada i, per tant, conserva durant més temps la qualitat del producte.

Per tant, es pot concloure que aquest producte pot resultar una amenaça per als productes de brioixeria industrial perquè el preu no és molt elevat i, a pesar d'haver de realitzar compres més assíduament, aquests productes són més saludables per a la vida humana i, a més a més, actualment les persones es preocupen més per seguir un estil de vida més saludable.

LOGURT

Aquest és un dels altres productes que es poden trobar com a productes substitutius de la brioixeria industrial perquè cobreixen les necessitats calorífiques necessàries per a poder realitzar les menjades dues menjades on són habituals el consum dels productes de brioixeria i, a més a més, disminueixen la ingesta de grassa saturada existent en aquests tipus de productes. El preu d'aquest producte és similar al dels productes de brioixeria i es poden trobar de diferents sabors de fruita, naturals o ensucrats.

Per tant, es pot concloure que aquest producte resulta una amenaça per als productes de brioixeria industrial perquè no té un preu elevat, cobreixen les necessitats calorífiques de les persones i són fàcils de trobar a qualsevol supermercat.

PROVEÏDORS

En aquesta força competitiva, s'analitzarà la capacitat de negociació que té l'empresa per poder negociar amb els seus proveïdors. S'ha d'aclarir com major és el poder de negociació dels proveïdors menor és l'atractiu del sector la qual cosa suposa un major nombre d'amenaques per a l'empresa.

El poder de negociació dels proveïdors serà definit pel nombre de proveïdors disponibles, és a dir, del nombre total de proveïdors disponibles que puga elegir una empresa per poder satisfer totes les necessitats de l'empresa, ja que com menor siga el nombre de proveïdors major serà el seu poder de negociació. A més, altre factor que es té en compte a l'hora de la negociació entre aquests dos agents és el pes dels contractes existents entre proveïdor i empresa perquè a major nombre de servicis contractats major poder de negociació tindrà l'empresa perquè resultarà un client valuós per al proveïdor. Un altre aspecte important en aquesta negociació és la possibilitat que es realitze una integració vertical cap avant, ja que si aquesta possibilitat és elevada, el poder de negociació de l'empresa serà menor.

Per tant, una vegada aclarit el tema del poder de negociació entre proveïdor i empresa, es passarà a determinar quin és el poder de negociació que tenen els proveïdors sobre l'empresa Dulgandia S.L.U i viceversa.

En primer lloc, cal destacar que la major part dels productes que compra l'empresa Dulgandia S.L.U. són els productes del grup Vicky Foods, ja que són una delegació d'aquesta marca. Per tant, a pesar de ser una delegació de Dulcesol, aquesta delegació ha de negociar l'abonament dels productes en estat defectuós i dels productes que s'han caducat al magatzem o tenen una data de caducitat reduïda per poder ser venuts i, per tant, l'empresa Vicky Foods té un alt poder de negociació sobre l'empresa Dulgandia S.L.U. i imposa les condicions menys favorables per al client la qual cosa suposa una amenaça per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

Un altre proveïdor de l'empresa Dulgandia S.L.U. és l'empresa Adam Foods S.L que engloba diferents empreses com, per exemple, Cuétara, Galletas Artiach o La Piara entre d'altres. En aquest cas, el poder de negociació d'aquest proveïdor també és elevat perquè es tracta d'una empresa que engloba diferents marques conegudes pels clients i que són ben vistes pels consumidors i per tant, a pesar de poder existir algun descompte amb el preu de compra d'aquests productes, a la fi les condicions són establertes pel proveïdor i per tant, també és interpretat com una amenaça.

D'altra banda, altre proveïdor de l'empresa Dulgandia S.L.U és l'empresa de reciclatge Guerola la qual realitza la gestió dels residus tant al magatzem localitzat a la localitat d'Ador com l'altre magatzem que compta aquesta empresa a la localitat de Sant Vicent del Raspeig. El poder de negociació, en aquest cas, és de l'empresa Dulgandia S.L.U, ja que es tracta d'una empresa molt important per a l'empresa Guerola i per tant, el poder de negociació per l'empresa Dulgandia S.L.U. és elevat la qual cosa significa una oportunitat per a aquesta empresa.

Per últim, cal destacar que cadascun dels proveïdors que compta l'empresa s'encarrega de subministrar diferents referències que són necessàries per a la distribució dels productes i, en tractar-se de marques nacionals, la integració vertical cap avant resultaria difícil per a aquestes empreses, ja que haurien de crear delegacions en una gran part de la geografia espanyola i, per tant, realitzar una inversió elevada per poder portar a terme aquest moviment la qual cosa es pot interpretar com una oportunitat per a l'organització.

CLIENTS

L'última força competitiva què s'analitza en aquest model de les cinc forces de Porter és la força dels clients la qual, com també en el cas dels proveïdors, s'analitza el poder de negociació que tenen els clients respecte a l'empresa i viceversa. També ocorre el fet que com major és el poder de negociació dels clients menor és l'atractiu del sector i, per tant, la quantitat d'amenaques que apareixen per a l'empresa Dulgandia S.L.U. són majors.

En aquest apartat cal remarcar que l'empresa Dulgandia S.L.U. realitza vendes a l'engròs, és a dir, els clients que té aquesta empresa són empreses que venen a altres empreses o a consumidors finals dels productes.

Hui en dia, el nombre de clients amb què compta aquesta empresa és bastant elevat i la venda es realitza establint unes quanties mínimes de comanda i el preu ve determinat per un llistat de tarifes, on s'assigna el preu del producte i la quantitat que s'ha de comprar. Per tant, en aquest aspecte, el poder de negociació del client és nul la qual cosa suposa una oportunitat per a l'empresa.

No obstant això, un dels principals clients de l'empresa, Family Cash, té un tracte preferent, ja que l'empresa Dulgandia S.L.U. s'encarrega de proporcionar tots els productes de la gamma Dulcesol i altres productes de les diferents marques que es treballen en aquesta empresa. Aquesta empresa és cadena de supermercats que compta amb establiments ubicats majoritàriament a la Comunitat Valenciana però que compta amb diferents establiments a Múrcia i Andalusia i, pròximament, a Catalunya i Castella La Manxa. Per tant, a causa de l'alt volum de vendes a aquest client, cada cert temps els gerents de les dues empreses es reuneixen per determinar quins són els productes que els poden interessar implantar en els seus supermercats i quin seria el preu de venda d'aquests productes. Per tant, aquest fet provoca que aquest client tinga un major poder de negociació la qual cosa suposa una amenaça per l'empresa Dulgandia S.L.U.

Per altra banda, l'empresa realitza vendes a les persones que s'apropen a comprar els productes directament a aquesta empresa evitant així l'intermediari. En aquest cas com que no es tracta d'una de les principals fonts de clients i no dependre exclusivament d'aquests clients perquè aquest tipus de venda funcione, els clients no tenen cap poder de negociació la qual cosa és una oportunitat per l'empresa Dulgandia S.L.U.

Per últim, s'ha de fer menció a la possibilitat que es produïska una integració vertical cap arrere dels clients la qual és reduïda gràcies a la gran quantitat de barreres d'entrada existents al sector. A més, la major part dels clients de l'empresa són comerços que es dediquen a la venda al detall i, per tant, no tenen la capacitat logística per poder fer front a aquest moviment i, si tingueren aquesta capacitat logística, haurien de realitzar una inversió en ampliar la plantilla i, a part, realitzar cursos de formació per poder començar a funcionar adequadament. Per tant, aquest fet és considerat com una oportunitat per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

4.2.4. RESUM DE LES AMENACES I OPORTUNITATS AL MICROENTORN DE L'EMPRESA

Per finalitzar amb el microentorn, en aquest punt es procedirà a realitzar una taula resum on s'exposaran les distintes oportunitats i amenaces que s'han obtingut en cadascuna de les cinc forces de Porter per poder veure, d'una forma més visual, quina de les forces analitzades és la més beneficiosa i la més perillosa per l'empresa.

	Oportunitats	Amenaces
Competidors actuals	<ol style="list-style-type: none"> 1. Creixement elevat del grup estratègic al que pertany l'empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferència d'ingressos d'explotació entre les diferents empreses del grup estratègic. 2. Major nombre de competidors que en altres grups estratègics. 3. Barreres de mobilitat elevades la qual cosa provoca un augment de la intensitat de la competència. 4. Barreres d'eixida elevades provocant un augment de la intensitat de la competència.
Competidors potencials	<ol style="list-style-type: none"> 2. Barreres d'entrada al sector i al segment elevades. 3. Fortes reaccions dels competidors front a les empreses que desitgen entrar en el sector. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Atractiu del sector i del segment al que pertany l'empresa pel seu creixement elevat.
Productes substitutius	<ol style="list-style-type: none"> 4. A llarg termini, resulta més econòmic la compra de productes de brioixeria industrial que la fruita. 5. A llarg termini, resulta més econòmic la compra de productes de brioixeria industrial que la de iogurts. 	<ol style="list-style-type: none"> 6. La fruita satisfà les mateixes necessitats que la brioixeria industrial. 7. El iogurt satisfà les mateixes necessitats que la brioixeria industrial. 8. Preu assumible per al consumidor. 9. Predisposició d'un estil de vida saludable per part dels consumidors.

Proveïdors	<p>6. Gran nombre d'empreses que volen proporcionar subministres d'Internet, llum, aigua, etc. a una empresa com Dulgandia S.L.U.</p> <p>7. Proveïdors disposats a negociar amb l'empresa.</p> <p>8. Baixa probabilitat de realitzar una integració vertical cap avant dels proveïdors.</p>	<p>10. Vicky Foods imposa les condicions de les distintes operacions realitzades.</p> <p>11. Adam Foods imposa les condicions del preu dels seus productes.</p>
Clients	<p>9. Gran nombre de clients amb un poder de negociació reduït o nul.</p> <p>10. Els clients que compren directament a l'empresa no tenen poder de negociació.</p> <p>11. Possibilitats quasi nul·les de poder realitzar integració vertical cap arrere dels clients.</p>	<p>12. Family Cash, el principal client de l'empresa, aconsegueix tindre poder de negociació.</p>

Taula 12. Taula resum de les oportunitats i amenaces trobades al microentorn de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

Com es pot observar a la taula anterior, l'entorn més proper a l'empresa Dulgandia S.L.U. és desfavorable, ja que compta amb més amenaces que oportunitats, 11 oportunitats enfront de 12 amenaces. No obstant això, existeix un gran nombre d'oportunitats amb les quals es deu buscar la forma de poder enfront de les amenaces que ofereix el microentorn i poder solucionar la situació futura de l'empresa.

La major part de les dimensions compten amb més oportunitats que amenaces exceptuant les forces competitives de competidors actuals i productes substitutius que és a la inversa. Per tant, mirant l'anterior taula, es pot concloure que la dimensió més favorable és la de clients amb un total de tres oportunitats i una amenaça i la més desfavorable és la de competidors actuals amb solament una oportunitat enfront de les quatre amenaces detectades.

Per últim, observant les forces competitives de clients i proveïdors es pot observar com l'empresa Dulgandia S.L.U. sol tindre un gran poder de negociació. No obstant això, tant en l'apartat de clients, concretament el client Family Cash, com en l'apartat de proveïdors, concretament Vicky Foods i Adam Foods, tenen un major poder de negociació que l'empresa que està sent estudiada.

5. ANÀLISI INTERNA DE L'EMPRESA

Com s'ha vist anteriorment, la planificació estratègica és un procés què es divideix en tres etapes. La primera fase que es troba és l'anàlisi de la situació que al seu torn està subdividida en dues parts com són l'anàlisi interna i externa de l'empresa. Una vegada realitzat l'anàlisi externa de l'empresa, en aquest punt es procedirà a l'anàlisi interna de l'empresa Dulgandia S.L.U.

L'anàlisi interna, com indica el seu nom, consisteix a realitzar una anàlisi de la mateixa empresa amb l'objectiu d'avaluar quines són les capacitats i recursos amb els quals compta l'empresa per poder conèixer així les fortaleces i debilitats que té l'organització. Aquestes fortaleces i debilitats s'uniran amb les oportunitats i amenaces trobades anteriorment en l'anàlisi externa de l'empresa i es formarà una anàlisi DAFO la qual es tracta d'una ferramenta clau a l'hora de formular les estratègies.

És necessari delimitar quina és la identitat de l'empresa amb la finalitat de conèixer el tipus i les característiques del seu sistema empresarial i identificar el suport estratègic per a la seua actuació competitiva amb la competència.

Com totes les etapes de la planificació estratègica, l'anàlisi interna es divideix en tres processos com són la identificació dels recursos de l'empresa, la identificació de les capacitats de l'organització o anàlisi funcional de l'empresa i l'avaluació dels recursos i capacitats de l'empresa o, dit d'altra manera, un perfil estratègic de l'organització.

En la primera fase d'aquesta anàlisi interna es tracta d'identificar quins són els recursos amb els quals compta l'empresa. Els recursos són un conjunt de factors que es controlen i que té disponible una organització. Perquè aquests resulten d'utilitat han de ser combinats i gestionats amb l'objectiu de proporcionar una capacitat.

La segona fase té l'objectiu d'identificar quines són les capacitats amb els quals compta l'empresa. Les capacitats són la forma de realitzar les activitats mitjançant la utilització dels recursos mitjançant la coordinació dels membres de l'organització, és a dir, són les capacitats col·lectives que té l'empresa.

Per últim, a la tercera etapa es procedirà a l'avaluació dels recursos i de les capacitats trobades en les anteriors fases. Aquesta avaluació es realitzarà segons quina siga la importància estratègica i la força relativa dels diferents recursos i capacitats encontrades anteriorment. Aquest fet té com a finalitat conèixer si poden aportar un avantatge competitiu a l'empresa o no. En cas que aquests recursos i aquestes capacitats puguin aportar un avantatge competitiu per a l'empresa, aquests recursos i aquestes capacitats seran considerats com a recursos i capacitats estratègics.

Una vegada acabat l'anàlisi interna de l'empresa, es procedirà a la creació d'una matriu de fortaleces i debilitats per englobar totes aquelles fortaleces i debilitats obtingudes en aquest apart per poder agrupar-les més avant a l'anàlisi DAFO.

L'objectiu d'aquesta matriu és la identificació tant dels punts forts i dels dèbils de l'empresa obtinguts anteriorment per poder realitzar, d'aquest mode, les estratègies que permeten aprofitar d'una forma més eficient els recursos i capacitats claus de l'empresa per poder reduir o anul·lar les debilitats de l'empresa i obtenir avantatges competitius sobre les altres empreses competidores en el sector per poder aconseguir una posició competitiva en el mercat.

5.1. IDENTIFICACIÓ DELS RECURSOS DE L'EMPRESA

Com bé s'ha dit anteriorment, la primera etapa de l'anàlisi interna de l'empresa és la identificació dels recursos de l'empresa a través de la realització d'un inventari dels recursos que compta actualment l'organització.

Els recursos, com s'ha definit anteriorment, són el conjunt d'actius i factors amb què compta una empresa que, amb una correcta combinació d'aquests, l'empresa aconsegueix les capacitats que definiran quines són les fortaleeses i les debilitats amb les quals compta l'empresa i que ajudaran a la formulació de les estratègies.

A la mateixa vegada, els recursos estan dividits en dos blocs generals com són els recursos tangibles i els recursos intangibles. Quan es parla de recursos tangibles es refereix a aquells recursos que es poden veure físicament i són quantificables com, per exemple, la matèria primera, les instal·lacions o els recursos financers. En canvi, quan es parla de recursos intangibles es refereix a aquells recursos que no són materials i són difícils de gestionar com, per exemple, els coneixements dels treballadors, la marca de l'empresa o les relacions establertes entre els mateixos treballadors, proveïdors i clients.

De manera paral·lela, aquests dos grups se subdivideixen en distints conjunts. Els recursos tangibles es divideixen entre recursos físics i financers i, per la seua part, els recursos intangibles es divideixen entre recursos humans i no humans on els quals, a la mateixa vegada es divideixen entre tecnològics i organitzatius.

A la següent figura es mostra, d'una manera més visual, com es divideixen els grups de recursos que pot tindre una empresa i quins són els subgrups que es formen dins d'aquests grups.

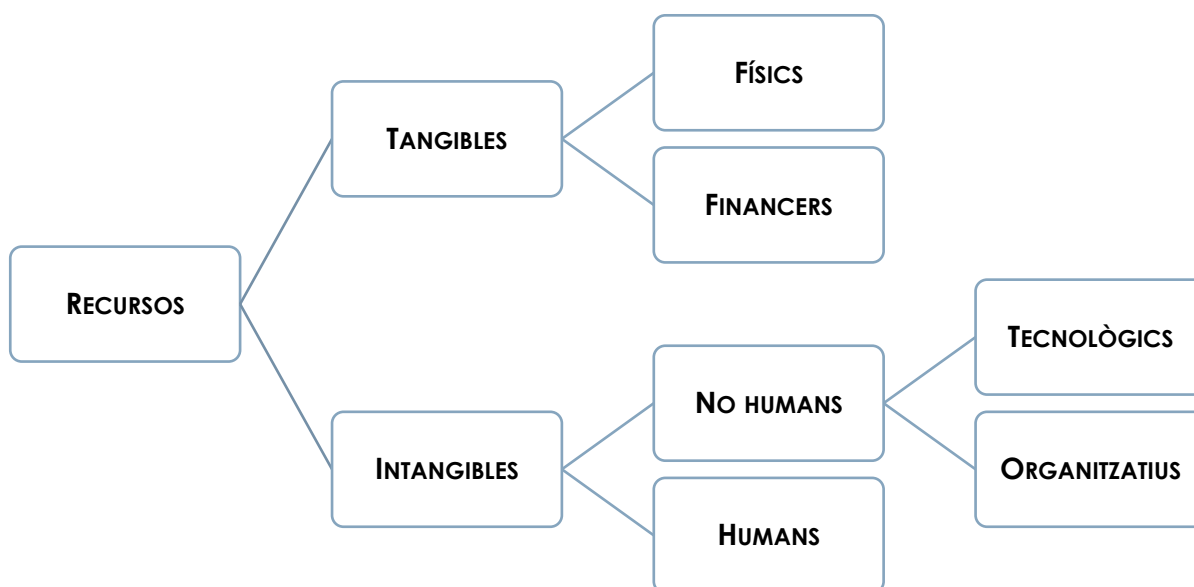


Figura 12. Divisió dels grups de recursos existents a una empresa. Elaboració pròpia.

Una vegada s'ha explicat com es classifiquen els recursos d'una empresa, es procedirà a la realització d'un inventari dels recursos que compta i dels que no compta actualment l'empresa Dulgandia S.L.U.

		Recursos
Tangibles	Físics	R1. Dos magatzems. R2. Vint furgonetes. R3. Quinze cotxes R4. Oficines. R5. Sala de reunions. R6. Menjador. R7. Material d'oficina. R8. Taules. R9. Ordinadors. R10. Tablets. R11. Telèfons. R12. Cadires. R13. Arxivadors. R14. Transpalets manuals. R15. Transpalets elèctrics. R16. Estanteries. R17. Existències dels productes. R18. Càmeres frigorífiques. R19. Aparcament privat. R20. Moll de càrrega i descàrrega. R21. Màquina d'aigua. R22. 37 treballadors.
	Financers	R23. Inversió en naus industrials. R24. Inversions en remodelacions de les instal·lacions. R25. Resultat de l'exercici 2018: 49.466 € R26. Ingressos d'explotació l'any 2018: 5.306.688 € R27. Actiu total l'any 2018: 1.426.909 €

Taula 13. Inventari de recursos tangibles de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració Pròpia.

			Recursos	No recursos
Intangibles	No humans	Organitzatius	R28. Forma part d'un grup nacional. R29. Marca reconeguda al sector. R30. Àmplia experiència en el sector. R31. Venda nacional. R32. Cursos per a la formació dels treballadors. R33. Acords amb proveïdors. R34. Acords amb clients.	R48. No es realitza publicitat de l'empresa. R49. Falta de informació.
		Tecnològics	R35. Pàgina web actualitzada. R36. Utilització d'ERP. R37. Connexió a Internet en tot el recinte.	R50. Nul·la presència en xarxes socials. R51. Pàgina web senzilla.

		Recursos
Intangibles	Humans	R38. Personal especialitzat en finances.
		R39. Personal especialitzat en logística.
		R40. Personal especialitzat en la venda de productes.
		R41. Experiència laborals dels treballadors en el sector.
		R42. Motivació del personal.
		R43. Promoció internes.
		R44. Predisposició del personal per complir objectius.
		R45. Treballadors amb els valors i principis de l'empresa interioritzats.
		R46. Treballadors amb coneixements de diversos idiomes.
		R47. Selecció del personal

Taula 14. Inventari de recursos intangibles de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració Pròpia.

Com s'observa en les anteriors taules, aquesta organització, que està consolidada i compta amb una alta experiència en el sector, compta amb un gran nombre de recursos la qual cosa resulta positiu per a l'empresa Dulgandia S.L.U. perquè una gran quantitat de recursos ajudarà a obtenir un major nombre de capacitats per poder fer front a la competència existent al sector.

Es pot observar que els recursos més abundants a l'empresa són els recursos físics amb un total de vint-i-dos recursos. En segon lloc, es troben els recursos humans amb un total de deu recursos els quals són de vital importància a l'hora de poder diferenciar-se de les altres empreses i aportar a l'empresa un avantatge competitiu si són utilitzats adequadament. Per contra, els recursos tecnològics han sigut els menys localitzats a l'empresa amb un total de cinc recursos detectats solament.

5.2. IDENTIFICACIÓ DE LES CAPACITATS DE L'EMPRESA

Una vegada realitzada la primera fase de l'anàlisi interna de l'empresa, en aquest apartat es realitzarà una identificació de les capacitats que posseeix l'empresa Dulgandia S.L.U.

L'obtenció de capacitats per part de l'empresa existeix quan és capaç de coordinar i combinar d'una manera adequada els diferents recursos que té, generant així competències o habilitats col·lectives que permeten el desenvolupament de la seua activitat.

La identificació de les capacitats existents a l'empresa té com a principal objectiu l'obtenció de les fortaleeses i les debilitats existents en l'organització que, més avant, serviran per a plantejar i definir les diferents estratègies que es portaran a terme.

Per poder portar a terme aquesta identificació de les capacitats existents a l'organització s'utilitzarà l'anàlisi funcional la qual es tracta d'una ferramenta que s'utilitza per reconèixer les variables claus d'una organització mitjançant les seues àrees funcionals.

En tractar-se d'una empresa classificada com a xicoteta empresa, les distintes àrees funcionals de l'empresa es troben concentrades en els pocs departaments que es poden veure a l'estructura organitzacional de l'empresa. Per aquesta raó, la realització d'aquesta tècnica es realitzarà en relació amb els diferents departaments detectats anteriorment.

Àrea funcional	Capacitats
Administració i finances	<p>C1. Capacitat de realitzar inversions. (R24 i R27)</p> <p>C2. Capacitat de compra de matèria primera. (R20 i R26)</p> <p>C3. Capacitat de pagar als treballadors. (R25 i R26)</p> <p>C4. Capacitat de pagar als proveïdors. (R25 i R26)</p> <p>C5. Capacitat de fer front als costos imprevistos. (R25 i R26)</p> <p>C6. Falta d'informació sobre els possibles acords entre proveïdors i clients negociats per la direcció. (R33 i R49)</p>

<p>Direcció</p>	<p>C7. Capacitat de reconeixement de marca. (R29 i R30)</p> <p>C8. Capacitat de realitzar acords amb proveïdors. (R29, R30 i R33)</p> <p>C9. Capacitat de realitzar acords amb clients. (R29, R30 i R34)</p> <p>C10. Capacitat de tindre als treballadors motivats. (R42 i R43)</p> <p>C11. Capacitat de comunicar i organitzar a tot l'equip personal. (R4, R9, R10 i R11)</p> <p>C12. Capacitat de tindre zona de descans. (R6, R8 i R12)</p> <p>C13. Capacitat de gestionar eficientment els recursos existents. (R38, R39 i R40)</p> <p>C14. Capacitat de dirigir l'empresa. (R38, R39, R40 i R41)</p> <p>C15. Capacitat de dotar el material necessari per poder dur a terme l'activitat de l'empresa. (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8, R9, R10, R11, R12, R13, R14, R15, R16, R17, R18, R19, R20, R21 i R27)</p> <p>C16. Falta de comunicació entre les diferents àrees de l'empresa. (R22 i R49)</p>
<p>Comercial</p>	<p>C17. Capacitat de captar nous clients. (R1, R3, R4, R5, R9, R10, R11, R28, R29, R30, R34, R35, R39, R40, R41 i R46)</p> <p>C18. Capacitat de desplaçament per veure clients. (R2 i R3)</p> <p>C19. Capacitat per apuntar-se les comandes dels clients. (R10 i R36)</p> <p>C20. Capacitat de cobrament les factures dels clients. (R10 i R36)</p> <p>C21. Incapacitat de realitzar comandes a través de la pàgina web. (R35 i R51)</p>
<p>Recursos Humans</p>	<p>C22. Capacitat de realitzar cursos de formació als treballadors. (R22 i R32)</p> <p>C23. Poca capacitat de realitzar una selecció de personal exhaustiva. (R47 i R49)</p> <p>C24. Capacitat de contractar personal qualificat. (R38, R39, R40 i R41)</p>

Atenció al client	<p>C25. Capacitat d'atendre els dubtes i les queixes dels clients adequadament. (R4 i R11)</p> <p>C26. Falta de comunicació amb algunes àrees empresarials. (R22 i R47)</p> <p>C27. Capacitat de gestionar les devolucions de productes defectuosos o caducats. (R1, R2, R9, R10 i R11)</p>
Marketing	<p>C28. Capacitat de gestionar la pàgina web. (R4, R9, R35 i R37)</p> <p>C29. Capacitat d'emetre informació dels productes als possibles clients. (R9, R17 i R35)</p> <p>C30. Falta de capacitat per poder publicitar els productes. (R48 i R50)</p> <p>C31. Falta de capacitat de poder interactuar per les xarxes socials. (R9 i R50)</p> <p>C32. Poca capacitat d'atracció de la pàgina web. (R4, R9, R35, R37 i R51)</p>
Planificació i logística	<p>C33. Capacitat per poder gestionar l'stock d'existències. (R1, R14, R15 i R16)</p> <p>C34. Capacitat d'entrega de les comandes en la data acordada. (R2 i R3)</p>
Informàtica	<p>C35. Capacitat d'utilitzar ERP. (R9 i R36)</p>

Taula 15. Capacitats de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració Pròpia.

Una vegada realitzada la identificació de les capacitats amb les quals compta l'empresa Dulgandia S.L.U. es pot destacar que el nombre de capacitats positives que té aquesta organització és major al nombre de capacitats negatives existents a la societat.

Destaca que en la majoria de les àrees funcionals el nombre de les capacitats positives són més que el nombre de capacitats negatives i que, en dues àrees funcionals sols es troben capacitats positives. Solament trenca aquesta tendència una àrea funcional que té més capacitats negatives que positives.

Pel que fa a l'àrea funcional més favorable de l'empresa, aquesta resulta ser l'àrea de direcció la qual compta amb un total de nou capacitats positives i una capacitat negativa. Seguidament es troba l'àrea d'administració i finances que compta amb un total de cinc capacitats positives i una negativa. Per últim, l'àrea de marketing és la pitjor àrea funcional existent a l'empresa, ja que compta amb un total de tres capacitats negatives per tan sols dos capacitats positives.

Cal fer menció especial a les àrees de planificació i logística i d'informàtica on tan sols han sigut detectades capacitats positives amb un total dos capacitats i una capacitat, respectivament.

5.3. AVALUACIÓ DELS RECURSOS I DE LES CAPACITATS

Una vegada s'han descobert els recursos i les capacitats què té l'empresa Dulgandia S.L.U. aquest fet no és suficient per a poder detectar quines són les fortaleses i les debilitats que posseeix l'organització. Per aquesta raó, en aquest punt es procedeix a l'avaluació de cadascuna de les capacitats obtingudes anteriorment per poder determinar si els recursos i capacitats que goja aquesta organització poden concedir-li un avantatge competitiu. Per poder avaluar aquestes capacitats s'utilitzarà el perfil estratègic.

El perfil estratègic de l'empresa és una ferramenta que complementa l'anàlisi funcional d'una empresa, realitzat a l'anterior apartat, amb el propòsit de poder valorar el potencial de l'empresa en cadascun dels recursos o capacitats estratègiques o distintius del seu marc competitiu. Aquest mètode és un instrument intuïtiu, qualitatiu i senzill d'elaborar, el qual serveix de suport sistemàtic per al diagnòstic de la situació de l'empresa i permet identificar els punts forts i febles de l'empresa.

Per portar a terme un bon perfil estratègic de l'empresa s'han de tindre en compte els següents aspectes:

- **Comparar-se amb el líder del sector:** Aquest fet resulta de vital importància a l'hora de poder detectar els punts forts i febles relatius que compta l'empresa i poder identificar els avantatges competitius respecte a les àrees de l'empresa.
- **La importància estratègica (IE):** Aquesta variable mesura el nivell que té l'empresa per poder obtenir un avantatge competitiu a través de la utilització dels recursos i capacitats que compta l'empresa. Aquest aspecte es valora d'una forma objectiva donant-li un valor de l'1 al 10.
- **La fortalesa relativa (FR):** Aquesta variable consisteix en un mètode de valoració general i objectiu de la posició de l'empresa enfront de la competència en els recursos i capacitats claus del sector. En aquest aspecte es valoraran les diferents capacitats en una escala de l'1 al 10 on, dins d'aquesta escala, es classificarà de molt negativa (1-2), negativa (3-4), indiferent (5-6), positiva (7-8) i molt positiva (9-10). Una vegada classificat el valor dins d'aquesta escala, si l'empresa competidora té un valor superior, s'agafarà el valor inferior de la franja on es trobe classificat i viceversa i, si es troben les dues empreses situades a la mateixa franja, s'agafarà el valor mitjà entre els dos nombres.

En aquest cas, per poder realitzar el perfil estratègic de l'empresa es compararà l'empresa Dulgandia S.L.U. amb l'empresa Dispevi. Es realitza aquesta comparació a causa del fet que, com s'ha vist anteriorment, aquestes empreses estiguen situades en el mateix grup estratègic i Dispevi és l'empresa amb major ingressos per explotació d'aquest grup estratègic.

Per a la representació del perfil estratègic s'ha de tindre en compte que la "X" representarà a l'empresa Dulgandia S.L.U. i, per altra banda, la "O" representarà a l'empresa Dispevi.

Àrea funcional	Capacitats	IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Administració i finances	C1. Capacitat de realitzar inversions.	8					X ○	9,5
	C2. Capacitat de compra de matèria primera.	10					X ○	9,5
	C3. Capacitat de pagar als treballadors.	10					X ○	9,5
	C4. Capacitat de pagar als proveïdors.	10					X ○	9,5
	C5. Capacitat de fer front als costos imprevistos.	8					X ○	9,5
	C6. Falta d'informació sobre els possibles acords entre proveïdors i clients negociats per la direcció.	9	X	○				1

Àrea funcional	Capacitats	IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Direcció	C7. Capacitat de reconeixement de marca.	10				○	X	10
	C8. Capacitat de realitzar acords amb proveïdors.	8					X ○	9,5
	C9. Capacitat de realitzar acords amb clients.	7				X ○		7,5
	C10. Capacitat de tindre als treballadors motivats.	7				○	X	10
	C11. Capacitat de comunicar i organitzar a tot l'equip personal.	9				X	○	7
	C12. Capacitat de tindre zona de descans.	6			○	X		8
	C13. Capacitat de gestionar eficientment els recursos existents.	8				X	○	7
	C14. Capacitat de dirigir l'empresa.	10				X ○		7,5
	C15. Capacitat de dotar el material necessari per poder dur a terme l'activitat de l'empresa.	9				X ○		7,5
	C16. Falta de comunicació entre les diferents àrees de l'empresa.	8		X ○				3,5

Àrea funcional	Capacitats	IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Comercial	C17. Capacitat de captar nous clients.	8				○	X	10
	C18. Capacitat de desplaçament per veure clients.	6			○	X		8
	C19. Capacitat per apuntar-se les comandes dels clients.	8					X ○	9,5
	C20. Capacitat de cobrament les factures dels clients.	9				○	X	10
	C21. Incapacitat de realitzar comandes a través de la pàgina web.	6			X ○			5,5
Recursos Humans	C22. Capacitat de realitzar cursos de formació als treballadors.	6			○	X		8
	C23. Poca capacitat de realitzar una selecció de personal exhaustiva.	7		X	○			3
	C24. Capacitat de contractar personal qualificat.	8			○		X	10

Àrea funcional	Capacitats	IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Atenció al client	C25. Capacitat d'atendre els dubtes i les queixes dels clients adequadament.	7				X ○		7,5
	C26. Falta de comunicació amb algunes àrees empresarials.	8		X ○				3,5
	C27. Capacitat de gestionar les devolucions de productes defectuosos o caducats.	7				○	X	10
Marketing	C28. Capacitat de gestionar la pàgina web.	6				X ○		7,5
	C29. Capacitat d'emetre informació dels productes als possibles clients.	7				X ○		7,5
	C30. Falta de capacitat per poder publicitar els productes.	6		X ○				3,5
	C31. Falta de capacitat de poder interactuar per les xarxes socials.	6		X	○			3
	C32. Poca capacitat d'atracció de la pàgina web.	5		X	○			3

Àrea funcional	Capacitats	IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Planificació i logística	C33. Capacitat per poder gestionar l'stock d'existències.	8					X ○	9,5
	C34. Capacitat d'entrega de les comandes en la data acordada.	8				○	X	10
Informàtica	C35. Capacitat d'utilitzar ERP.	9			○		X	10

Taula 16. Perfil estratègic de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

Una vegada realitzat el perfil estratègic, veient aquest es poden traure una sèrie de conclusions de l'empresa.

En primer lloc, s'observa que aquestes dues empreses tenen una semblança important, ja que, a pesar d'estar comparant-se amb l'empresa líder del sector, en la majoria de les capacitats aquestes dues empreses estan igualades.

No obstant aquest fet, també cal destacar que l'empresa Dulgandia S.L.U. compta amb diverses capacitats estratègiques que li fan obtenir un avantatge competitiu respecte a l'empresa Dispevi. A més, algunes d'aquestes capacitats són de mera importància dins del sector com, per exemple, la distinció de tindre una marca reconeguda.

Per altra banda, no cal obviar que també existeixen algunes capacitats en les quals aquesta organització va per darrere de l'empresa competidora com, per exemple, poder gestionar d'una manera més eficient els recursos disponibles, ja que l'any 2017 l'empresa Dispevi tenia millor rendibilitat econòmica i financera compara amb l'empresa Dulgandia S.L.U.

Per últim, realitzant una visió general a les diferents àrees que es troben en aquest perfil estratègic, s'observa que, a pesar d'un alt grau de semblança entre aquestes dues empreses, l'empresa Dulgandia S.L.U. supera en capacitats al seu competidor en la majoria de les àrees on destaca l'àrea comercial on s'obtenen tres capacitats estratègiques.

En contra, a l'àrea d'administració i finances, a pesar que la majoria de les capacitats estan igualades, no es troba cap capacitat estratègica però si existeix una capacitat on l'empresa d'estudi va per darrere del líder del sector.

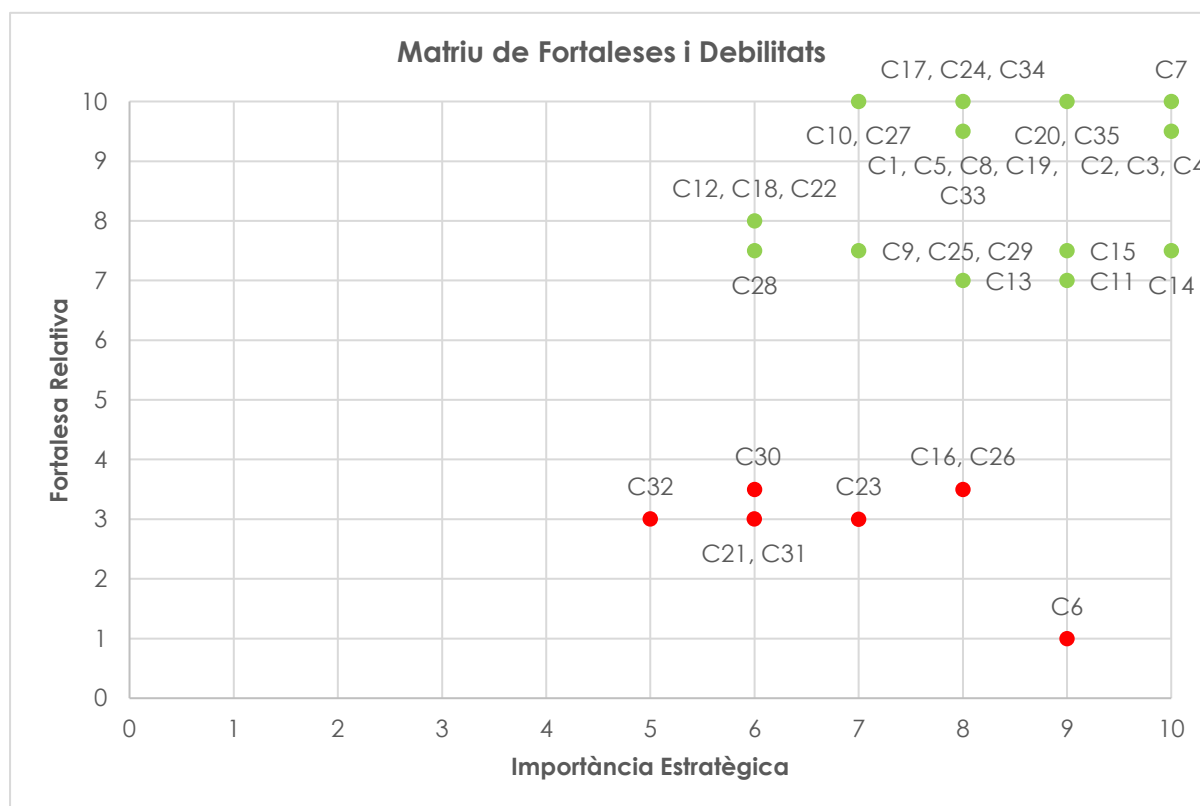
Una vegada es coneix tant la importància relativa com la força relativa de cadascuna de les capacitats de l'empresa, es procedeix a la realització de la matriu de fortaleces i debilitats de l'empresa.

En aquesta matriu es podrà veure gràficament quines són les capacitats que té l'empresa les quals es poden descriure com una fortalesa per a l'empresa o, per contra, es qualifiquen d'una debilitat per aquesta.

Per poder dur a terme la realització d'aquesta matriu, en l'eix d'abscisses se situarà la variable d'importància estratègica i en el d'ordenades estarà la variable de fortalesa relativa.

D'aquesta manera, es col·locarà cadascuna de les capacitats anteriors dins d'un segment els quals són:

- **Fortaleses supèrflues:** La seua fortalesa relativa és superior a cinc però la seua importància estratègica és inferior a cinc.
- **Fortaleses clau:** La seua fortalesa relativa i la seua importància estratègica són superiors a cinc.
- **Zona irrellevant:** La seua fortalesa relativa i la seua importància estratègica són inferiors a cinc.
- **Debilitats clau:** La seua fortalesa relativa és inferior a cinc però la seua importància estratègica és superior a cinc.



Gràfic 22. Matriu de fortaleses i debilitats de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

Com es pot observar a l'anterior gràfic, totes les capacitats observades al perfil estratègic apareixen en la matriu de fortaleses i debilitat i s'han agrupat aquelles amb el mateix valor d'importància estratègica i de fortalesa relativa.

En primer lloc, la primera conclusió que es pot traure d'aquesta matriu és que no hi ha cap capacitat situada en les zones d'irrellevància o en la zona de fortaleses supèrflues. Aquest fet provoca que totes aquestes estiguen situades en les zones de fortaleses claus o debilitats claus. En segon lloc, es pot concloure que l'empresa d'estudi té un major nombre de fortaleses claus que de debilitats claus, concretament vint-i-huit fortaleses claus contra set debilitats claus.

Per tant, es pot afirmar que la situació de l'empresa Dulgandia S.L.U. és favorable però, no obstant això, ha de contrarestar les debilitats existents per poder continuar competint amb els seus competidors i mantenir la posició competitiva actual.

5.4. RESUM DE LES FORTALESES I DEBILITATS DE L'EMPRESA

Per finalitzar amb l'anàlisi interna de l'empresa, una vegada realitzada l'avaluació dels recursos i de les capacitats existents en cadascuna de les àrees funcionals de l'organització es procedeix a la realització d'una taula resum de les distintes fortaleeses i debilitats trobades en els diferents departaments de l'empresa.

Àrea funcional	Fortalesa	Debilitat
Administració i finances	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitat de realitzar inversions. 2. Capacitat de compra de matèria primera. 3. Capacitat de pagar als treballadors. 4. Capacitat de pagar als proveïdors. 5. Capacitat de fer front als costos imprevistos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta d'informació sobre els possibles acords entre proveïdors i clients negociats per la direcció.
Direcció	<ol style="list-style-type: none"> 6. Capacitat de reconeixement de marca. 7. Capacitat de realitzar acords amb proveïdors. 8. Capacitat de realitzar acords amb clients. 9. Capacitat de tindre als treballadors motivats. 10. Capacitat de comunicar i organitzar a tot l'equip personal. 11. Capacitat de tindre zona de descans. 12. Capacitat de gestionar eficientment els recursos existents. 13. Capacitat de dirigir l'empresa. 14. Capacitat de dotar el material necessari per poder dur a terme l'activitat de l'empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Falta de comunicació entre les diferents àrees de l'empresa.

Comercial	<p>15. Capacitat de captar nous clients.</p> <p>16. Capacitat de desplaçament per veure clients.</p> <p>17. Capacitat per apuntar-se les comandes dels clients.</p> <p>18. Capacitat de cobrament les factures dels clients.</p>	3. Incapacitat de realitzar comandes a través de la pàgina web.
Recursos Humans	<p>19. Capacitat de realitzar cursos de formació als treballadors.</p> <p>20. Capacitat de contractar personal qualificat.</p>	4. Poca capacitat de realitzar una selecció de personal exhaustiva.
Atenció al client	<p>21. Capacitat d'atendre els dubtes i les queixes dels clients adequadament.</p> <p>22. Capacitat de gestionar les devolucions de productes defectuosos o caducats.</p>	5. Falta de comunicació amb algunes àrees empresarials.
Marketing	<p>23. Capacitat de gestionar la pàgina web.</p> <p>24. Capacitat d'emetre informació dels productes als possibles clients.</p>	<p>6. Falta de capacitat per poder publicitar els productes.</p> <p>7. Falta de capacitat de poder interactuar per les xarxes socials.</p> <p>8. Poca capacitat d'atracció de la pàgina web.</p>
Planificació i logística	<p>25. Capacitat per poder gestionar l'stock d'existències.</p> <p>26. Capacitat d'entrega de les comandes en la data acordada.</p>	
Informàtica	27. Capacitat d'utilitzar ERP.	

Taula 17. Taula resum de les fortaleeses i debilitats de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

Una vegada realitzada la taula resum de les fortaleeses i debilitats de l'empresa d'estudi, es pot observar que aquesta societat compta amb un major nombre de fortaleeses que de debilitats, ja que compta amb un total de vint-i-set fortaleeses per tan solament huit debilitats. Aquesta informació ens notifica que l'empresa té un gran potencial per aprofitar els recursos amb els quals compta actualment i convertint-los en capacitats estratègiques que, a la mateixa vegada, poden derivar en l'obtenció d'uns avantatges competitius.

Pegant una ullada general a les diferents àrees funcionals que compta l'empresa, es pot concloure que en la major part d'aquests departaments tenen un major nombre de fortaleeses que de debilitats on sols l'àrea de marketing trenca aquesta tendència. A més, existeixen dues àrees funcionals on l'empresa tan solament registra fortaleeses.

En primer lloc, centrant-se en cadascun dels departaments existents a l'empresa, en l'àrea funcional d'administració i finances és una de les que més fortaleeses presenta amb un total de cinc fortaleeses. Al mateix moment, també presenta, tan solament, una debilitat. Per la qual cosa, es pot concloure la importància d'aquesta àrea per a l'empresa.

En segon lloc, es troba l'àrea de direcció la qual és el departament que més fortaleeses exhibeix. Aquesta àrea presenta un total de nou fortaleeses i, tan sols, una debilitat. Aquest fet fa constar la importància que és tenir una bona direcció a l'empresa per al bon funcionament d'aquesta.

En tercer lloc, es troba l'àrea comercial de l'empresa la qual presenta un total de quatre fortaleeses i una debilitat. Aquesta àrea és molt important per a l'empresa, ja que és l'àrea que més bé coneix l'evolució de les demandes dels clients i, per tant, la que fa obtenir a l'empresa una millor posició competitiva respecte a les empreses competidores.

En quart i cinqué lloc, es troben les àrees de recursos humans i d'atenció al client. Aquestes dues àrees presenten un total de dues fortaleeses i una debilitat cadascuna d'elles. A pesar de les poques fortaleeses que presenten, aquests departaments resulten importants per a la imatge que proporciona l'empresa tant per als clients com per als possibles clients.

En sisé lloc, es troba el departament de marketing. Aquest és l'únic departament que presenta un major nombre de debilitats que de fortaleeses. Aquest fet es deu a la poca capacitat de poder realitzar publicitat dels seus servicis i per la nul·la interacció en les distintes xarxes socials existents en l'actualitat la qual cosa pot provocar una reducció en el nombre de nous clients.

Per últim, es troben els departaments de planificació i logística i d'informàtica. Aquestes àrees de l'empresa són les que menys fortaleeses presenten amb solament dos i una fortaleesa, respectivament però són les úniques àrees que no presenten cap debilitat. Aquest fet es deu al fet que són uns departaments xicotets però molt important per al funcionament correcte de l'empresa.

Per tant, una vegada finalitzat l'anàlisi interna de l'empresa Dulgandia S.L.U, es pot concloure que aquesta societat presenta una situació interna favorable en comptar amb un nombre major de fortaleeses que de debilitats gràcies a la bona utilització dels recursos i capacitats disponibles. A pesar d'aquest fet, també compta amb alguna debilitat a l'empresa per culpa a la ineficient utilització d'alguns recursos i capacitats existents a l'empresa la qual cosa pot provocar, si no s'intenten minimitzar el màxim possible, una reducció de la rendibilitat i competitivitat de l'empresa.

6. FORMULACIÓ, AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

Amb la finalització de l'anterior apartat del treball s'ha finalitzat la primera etapa de la planificació estratègica.

Aquesta primera fase de la planificació estratègica era l'anàlisi de la situació de l'empresa, la qual consistia en la realització d'una anàlisi tant interna com externa de l'empresa amb l'objectiu de poder detectar, amb l'anàlisi interna, quins són els punts forts i febles de l'empresa i, amb l'anàlisi externa, quines són les oportunitats i amenaces d'aquesta.

En aquest nou punt del treball es portarà a terme la segona etapa de la planificació estratègica.

Aquesta segona fase de la planificació estratègica rep el nom de decisions estratègiques en la qual, aprofitant la informació extreta de la primera etapa de la planificació estratègica, es formularan distintes estratègies que tenen l'objectiu de millorar la situació de l'empresa.

Aquestes estratègies que s'han formulat no es podran dur a terme totes i cadascuna d'elles, és per això que es deurà avaluar cadascuna de les estratègies formulades amb la finalitat de poder elegir aquelles que es puguin portar a terme i millor s'adapten a l'empresa.

Per poder portar a terme aquesta segona etapa de la planificació estratègica, primerament s'ha de realitzar una anàlisi DAFO per poder identificar d'una manera més visual totes aquelles debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats amb les quals compta l'empresa.

Una vegada realitzat aquesta anàlisi DAFO, aprofitant aquesta informació es procedeix a la realització d'una matriu DAFO, la qual serveix per a poder facilitar la formulació d'estratègies i, a la mateixa vegada, classificar aquestes estratègies segons els diferents tipus existents.

Per últim, una vegada han sigut formulades les estratègies, aquestes seran avaluades a través de la utilització de tres filtres. La utilització d'aquests filtres té l'objectiu de determinar quina o quines estratègies són les que millor s'adapten a l'empresa i així poder portar-se a terme en l'organització.

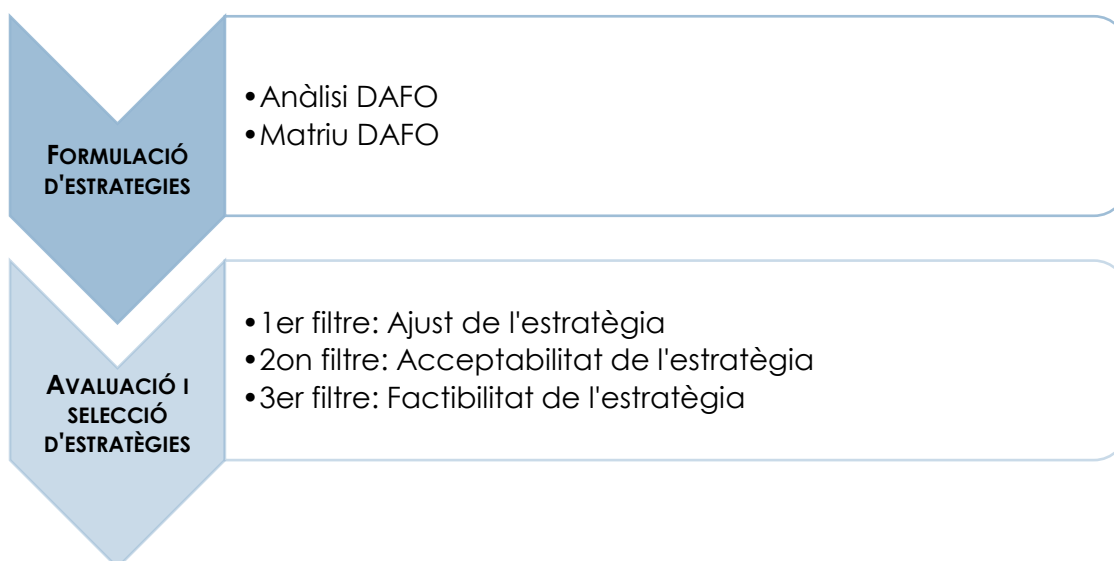


Figura 13. Fases de l'etapa de decisions estratègies, segona etapa de la planificació estratègica. Elaboració pròpia.

6.1. FORMULACIÓ D'ESTRATÈGIES

Com bé s'ha dit anteriorment, per poder realitzar una formulació d'estratègies primerament s'ha de realitzar una anàlisi DAFO, ja que en aquesta anàlisi apareixerà tota la informació extreta tant de l'anàlisi externa com de l'anàlisi interna, és a dir, les oportunitats i amenaces trobades al microentorn i al macroentorn de l'empresa i les fortaleeses i les debilitats trobades a l'anàlisi interna de l'empresa d'estudi.

6.1.1. ANÀLISI DAFO

Com s'ha mencionat abans, l'anàlisi DAFO consisteix en la realització d'una taula resum on apareix tota la informació obtinguda tant a l'anàlisi externa, d'on s'extrauen les oportunitats i les amenaces existents al voltant de l'empresa, com a l'anàlisi interna, d'on s'extrauen les fortaleeses i debilitats de l'empresa, realitzats anteriorment.

La realització d'aquesta matriu és una ferramenta molt útil a l'hora de poder realitzar qualsevol estratègia perquè et permet veure l'estat actual de l'empresa d'una manera gràfica i senzilla.

L'objectiu d'aquesta anàlisi és que l'empresa, a partir de la informació obtinguda sobre quina és la seua situació actual, pugui prendre qualsevol decisió o realitzar canvis organitzatius que millor s'adaptin a les exigències del mercat.

A continuació s'exposarà l'anàlisi DAFO de l'empresa Dulgandia S.L.U.

DEBILITATS	AMENACES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta d'informació sobre els possibles acords entre proveïdors i clients negociats per la direcció. 2. Falta de comunicació entre les diferents àrees de l'empresa. 3. Incapacitat de realitzar comandes a través de la pàgina web. 4. Poca capacitat de realitzar una selecció de personal exhaustiva. 5. Falta de comunicació amb algunes àrees empresarials. 6. Falta de capacitat per poder publicitar els productes. 7. Falta de capacitat de poder interactuar per les xarxes socials. 8. Poca capacitat d'atracció de la pàgina web. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La inestabilitat política provoca que la inversió de les empreses es veja reduïda i, per tant, no s'augmenta en competitivitat. 2. Un augment de l'SMI provoca un augment del cost de personal. 3. Taxa d'atur elevada a pesar de la disminució dels últims anys. 4. Alentiment del cicle econòmic a Espanya. 5. Destrucció d'empreses i de llocs de treball per culpa de la Covid-19. 6. Preocupació dins de la classe mitjana per culpa del descens econòmic. 7. Descens de la venda de productes no considerats de primera necessitat. 8. Falta d'inversió en R+D al territori espanyol provocant una pèrdua competitiva de les empreses.

	<p>9. Diferència d'ingressos d'explotació entre les diferents empreses del grup estratègic.</p> <p>10. Major nombre de competidors que en altres grups estratègics.</p> <p>11. Barreres de mobilitat elevades la qual cosa provoca un augment de la intensitat de la competència.</p> <p>12. Barreres d'eixida elevades provocant un augment de la intensitat de la competència.</p> <p>13. Atractiu del sector i del segment al que pertany l'empresa pel seu creixement elevat.</p> <p>14. La fruita satisfà les mateixes necessitats que la brioixeria industrial.</p> <p>15. El iogurt satisfà les mateixes necessitats que la brioixeria industrial.</p> <p>16. Preu assumible per al consumidor.</p> <p>17. Predisposició d'un estil de vida saludable per part dels consumidors.</p> <p>18. Vicky Foods imposa les condicions de les distintes operacions realitzades.</p> <p>19. Adam Foods imposa les condicions del preu dels seus productes.</p> <p>20. Family Cash, el principal client de l'empresa, aconsegueix tindre poder de negociació.</p>
--	---

FORTALESES

1. Capacitat de realitzar inversions.
2. Capacitat de compra de matèria primera.
3. Capacitat de pagar als treballadors.
4. Capacitat de pagar als proveïdors.
5. Capacitat de fer front als costos imprevistos.
6. Capacitat de reconeixement de marca.
7. Capacitat de realitzar acords amb proveïdors.
8. Capacitat de realitzar acords amb clients.

OPORTUNITATS

1. Possibilitat de millorar la competitivitat de l'empresa a través de les subvencions proporcionades per la Comunitat Valenciana.
2. L'estat d'alarma decretat al territori espanyol pot provocar un augment de les vendes de productes alimentaris.
3. Amb l'augment del nivell de la renda les persones poden realitzar més compres.
4. Increment de l'SMI dels treballadors la qual cosa provoca un increment de la renda d'aquests.

9. Capacitat de tindre als treballadors motivats.

10. Capacitat de comunicar i organitzar a tot l'equip personal.

11. Capacitat de tindre zona de descans.

12. Capacitat de gestionar eficientment els recursos existents.

13. Capacitat de dirigir l'empresa.

14. Capacitat de dotar el material necessari per poder dur a terme l'activitat de l'empresa.

15. Capacitat de captar nous clients.

16. Capacitat de desplaçament per veure clients.

17. Capacitat per apuntar-se les comandes dels clients.

18. Capacitat de cobrament les factures dels clients.

19. Capacitat de realitzar cursos de formació als treballadors.

20. Capacitat de contractar personal qualificat.

21. Capacitat d'atendre els dubtes i les queixes dels clients adequadament.

22. Capacitat de gestionar les devolucions de productes defectuosos o caducats.

23. Capacitat de gestionar la pàgina web.

24. Capacitat d'emetre informació dels productes als possibles clients.

25. Capacitat per poder gestionar l'stock d'existències.

26. Capacitat d'entrega de les comandes en la data acordada.

27. Capacitat d'utilitzar ERP.

5. Una disminució de la taxa d'atur és una bona dada per a l'increment de les vendes.

6. L'etapa econòmica actual provoca una confiança major en els consumidors.

7. Augment de les vendes de productes saludables.

8. Creixement de la població espanyola i valenciana.

9. Augment de les vendes de productes alimentaris per culpa del confinament a casa.

10. Millora dels processos interns gràcies a la implementació de l'ERP a les empreses.

11. Una xarxa de transport de mercaderies ràpida i segura.

12. Creixement elevat del grup estratègic al que pertany l'empresa.

13. Barreres d'entrada al sector i al segment elevades.

14. Fortes reaccions dels competidors front a les empreses que desitgen entrar en el sector.

15. A llarg termini, resulta més econòmic la compra de productes de brioixeria industrial que la fruita.

16. A llarg termini, resulta més econòmic la compra de productes de brioixeria industrial que la de iogurts.

17. Gran nombre d'empreses que volen proporcionar subministres d'Internet, llum, aigua, etc. a una empresa com Dulgandia S.L.U.

18. Proveïdors disposats a negociar amb l'empresa.

19. Baixa probabilitat de realitzar una integració vertical cap avant dels proveïdors.

20. Gran nombre de clients amb un poder de negociació reduït o nul.

	<p>21. Els clients que compren directament a l'empresa no tenen poder de negociació.</p> <p>22. Possibilitats quasi nul·les de poder realitzar integració vertical cap arrere dels clients.</p>
--	---

Taula 18. Anàlisi DAFO de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

6.1.2. MATRIU DAFO

Una vegada s'ha realitzat l'anàlisi DAFO de l'empresa d'estudi, seguidament es procedirà a la formulació d'estratègies on, per a poder realitzar aquesta formulació, es creuaran les dades obtingudes de l'anterior anàlisi DAFO per, d'aquest mode, poder crear la matriu DAFO.

La matriu DAFO és una ferramenta complementària a l'anàlisi DAFO que s'utilitza per a generar opcions estratègiques a partir de la posició estratègica d'una empresa. Aquesta matriu permet la formulació de quatre tipus d'estratègies on segons cada quadrant d'aquesta s'utilitza per a representar diferents opcions que ofereixen una combinació dels factors interns i externs.

Aquests quatre tipus d'estratègies són els següents:

- **Estratègies ofensives:** Són estratègies que tenen l'objectiu de maximitzar les fortaleces amb les quals compta l'empresa. Estan orientades a la innovació i estretament lligades al llançament de nous productes.
- **Estratègies de reorientació:** Són estratègies que tenen com a objectiu aprofitar els canvis i les oportunitats que es presenten a l'empresa. Persegueixen un canvi important tant per a l'estructura de l'empresa com per al seu camp d'activitat.
- **Estratègies defensives:** Són estratègies que tenen l'objectiu d'enfrontar-se a les amenaces que presenta l'entorn amb les fortaleces que compta l'empresa.
- **Estratègies de supervivència:** Són estratègies adequades per a empreses que estan sotmeses a una forta pressió, per part de l'entorn o per les mateixes debilitats de l'empresa. Amb la realització d'aquestes estratègies s'intenta trobar una eixida a un greu problema. L'última alternativa existent seria el cessament d'activitat.

A continuació es procedirà a la combinació dels diferents factors forts i factors febles en els quals compta l'empresa amb les oportunitats i les amenaces que ofereix l'entorn de l'organització per poder formular les estratègies per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

ANÀLISI INTERNA	
	<div>FORTALESES</div> <div>DEBILITATS</div>
ANÀLISI EXTERNA	<div>OPORTUNITATS</div> <p>1. Millorar la logística de l'empresa per adaptar-se a les preocupacions mediambientals de la societat. (O1, O9, O11, F1, F5, F6, F7 i F14)</p> <p>2. Augmentar la comercialització dels productes saludables. (O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O20, F2, F4, F6, F7, F8, F17, F21, F22, F24, F25 i F26)</p> <p>3. Millorar els processos interns de l'empresa a través d'una millora del sistema ERP ja existent. (O1, O3, O6, O7, O9, O10, F1, F5, F14, F17, F18 i F27)</p>
	<div>AMENACES</div> <p>4. Establir unes noves tarifes de preus per a la comercialització dels productes saludables existents a l'empresa. (A7, A14, A15, A16, A17, F2, F8, F16, F17, F21, F22, F24, F25 i F26)</p> <p>5. Realitzar inversions en les naus industrials per poder adquirir nous productes. (A1, A2, A4, A8, A9, A11, A12, A14, A15, A16, A17, F1, F4, F5, F6, F7 i F14)</p> <p>6. Augmentar el salari dels treballadors un 10% per l'esforç realitzat durant l'estat d'alarma decretat a Espanya per culpa de la Covid-19. (A2, A4, A5, A6, A9, A18, A19, A20, F3, F4, F5 i F9)</p> <p>7. Proporcionar l'opció de realitzar comandes via online. (O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, D3, i D8)</p> <p>8. Millorar la comunicació entre les diferents àrees de l'empresa sobre els acords establerts entre proveïdors i clients. (O10, O17, O18, O19, O20, O21, O22, D1, D2 i D5)</p> <p>9. Realitzar una campanya publicitària per Internet per poder donar a conèixer els productes disponibles. (O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O20, O22, D3, D6, D7 i D8)</p> <p>10. Crear un perfil de l'empresa en diverses xarxes socials (Facebook, Twitter, Instagram...) i realitzar promocions o descomptes. (A9, A10, A13, D6, D7 i D8)</p> <p>11. Crear un canal de comunicació intern entre les diferents àrees funcionals de l'empresa. (A5, A9, A10, A13, D1, D2 i D5)</p> <p>12. Contractar a gent qualificada per a la realització d'una selecció de personal exhaustiva. (A4, A5, A9, A10, A13 i D4)</p>

Taula 19. Matriu DAFO de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

6.2. AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES

Una vegada s'ha determinat quina és la missió i la visió de l'empresa, s'ha realitzat tant una anàlisi de com es troba l'empresa internament com d'una anàlisi de com es troba l'entorn de l'empresa i s'han plantejat una sèrie d'estratègies per fer front a totes les oportunitats i amenaces que ofereix l'entorn de l'empresa i amb les fortaleses i debilitats que compta l'empresa.

Aquestes estratègies formulades anteriorment, què han sigut un total de dotze estratègies, han de ser avaluades per l'empresa i aquesta ha de seleccionar una o més estratègies plantejades per a la seua acceptació i posada en funcionament, ja que totes les estratègies formulades no poden ser portades a terme per l'empresa per culpa dels recursos i del temps que es necessitaria per a la implantació de totes aquestes.

Per tant, la decisió de quina o quines estratègies s'han d'implantar a l'empresa obeeix a dos factors:

- **Criteris de racionalitat:** Aquest criteri es refereix a les possibilitats econòmiques i estratègiques de l'empresa.
- **Factors no racionals:** Aquest criteri es refereix a les creences subjectives o a la intuïció de l'empresari, als interessos i motivacions implícites dels directius, les relacions de poder dels distints grups de l'organització o a la moda de l'estratègia del moment.

Per tot l'anteriorment exposat, l'avaluació de les estratègies plantejades anteriorment no pot ser un procés totalment formal i racionalitzable perquè és molt difícil, pràcticament impossible, demostrar a priori quina estratègia tindrà èxit o quina serà un fracàs i solament serà possible avaluar les possibilitats o els defectes de cadascuna de les estratègies formulades.

Per poder seleccionar aquelles estratègies que millor es poden adaptar a l'empresa s'hauran de tenir en compte els tres criteris d'èxit definits per Johnson, Scholes i Whittington els quals són: l'ajust de l'estratègia, l'acceptabilitat i la factibilitat.

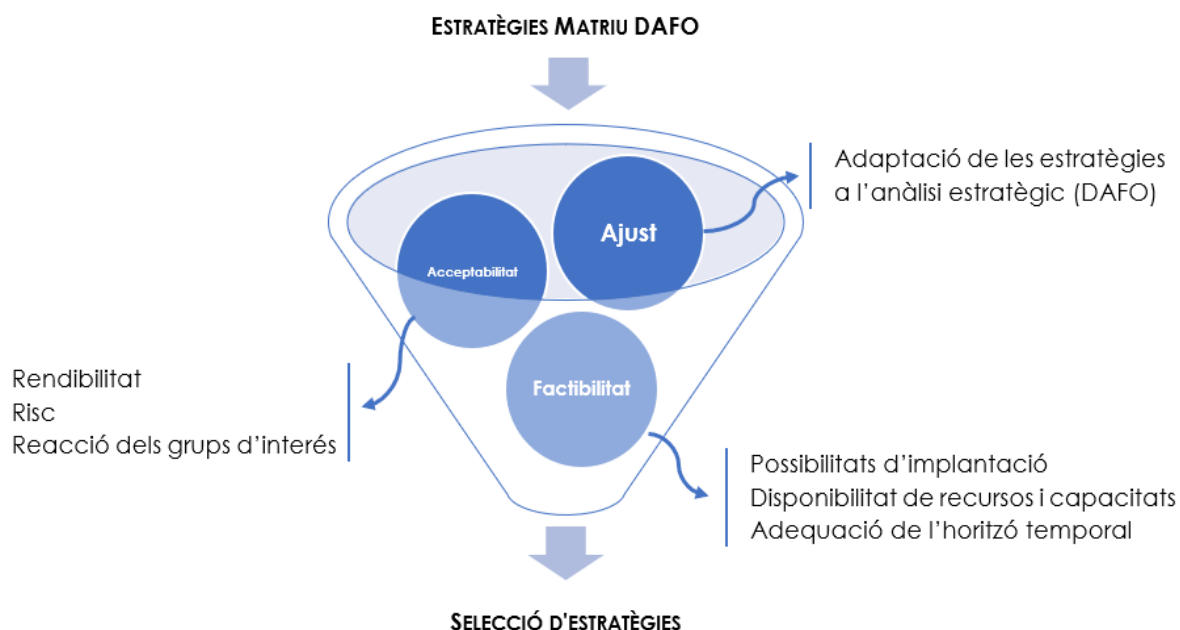


Figura 14. Criteris d'avaluació i de selecció d'estratègies. Elaboració pròpia.

6.2.1. PRIMER FILTRE: AJUST DE L'ESTRATÈGIA

Mitjançant el filtre d'ajust de l'estratègia es pretén escollir les estratègies que millor s'adapten a l'anàlisi estratègic de l'empresa Dulgandia S.L.U. realitzat anteriorment.

Per tant, a través d'aquest primer filtre d'avaluació i selecció d'estratègies es busca saber quin és el grau d'adaptació de les estratègies formulades anteriorment a les fortaleeses i oportunitats amb les quals compta l'empresa d'estudi i, a la mateixa vegada, si aquestes estratègies plantejades neutralitzen les debilitats i amenaces a les quals s'enfronta aquesta organització.

Els mètodes de valoració de l'ajust de les estratègies tracten de comparar les distintes opcions estratègiques i establir un ordre de preferència de cadascuna de les estratègies formulades.

Per realitzar aquesta valoració de l'ajust de l'estratègia existeixen diferents mètodes com són l'arbre de decisions, escenaris i el mètode de puntuació, classificació o jerarquització.

En aquest cas, s'utilitzarà l'últim mètode de valoració nomenat, és a dir, s'utilitzarà el mètode de puntuació, classificació o jerarquització.

En aquest tipus de mètode de valoració consisteix en la valoració, donant-li una ponderació, de cadascun dels factors claus obtinguts en l'anàlisi DAFO i, a més, la missió i la visió de l'empresa. Després, es valora cadascuna de les opcions estratègiques disponibles en funció del grau en què s'ajusten a l'anàlisi estratègic elegint aquelles estratègies de major puntuació relativa.

L'execució completa d'aquest mètode es podrà veure a l'annex 1, ja que es tracta d'una taula Excel amb una gran amplària a causa de l'examinació d'un alt nombre de factors i, per tant, no es pot representar en el document Word d'una manera correcta.

No obstant això, la puntuació relativa obtinguda de cadascuna de les estratègies formulades és la següent:

Puntuació relativa											
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12
332,55	530,99	465,41	595,15	444,13	397,65	382,94	442,25	405,63	525,04	305,32	388,42

Taula 20. Puntuació relativa de les estratègies formulades per a l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

El criteri que s'ha tingut en compte per comprovar quines estratègies passaven aquest primer filtre i quines estratègies no el passaven ha sigut el càlcul de la mitjana de les puntuacions relatives la qual té un valor de 434,62. Per tant, totes aquelles estratègies que tenen una puntuació relativa major a aquest valor han passat aquest primer filtre. En canvi, aquelles estratègies amb un valor relatiu menor a la mitjana no passen aquest primer filtre i es descarta la seua implantació.

Per una part, les estratègies que han passat aquest filtre d'ajust de l'estratègia són l'E2, l'E3, l'E4, l'E5, l'E8 i l'E10.

Per contra, les estratègies que no han passat aquest primer filtre són l'E1, l'E6, l'E7, l'E9, l'E11 i l'E12. Aquestes estratègies no han passat aquest filtre, es deu a la falta d'adaptació tant a les fortaleeses i oportunitats com a les debilitats i amenaces amb què compta l'empresa.

6.2.2. SEGON FILTRE: ACCEPTABILITAT DE L'ESTRATÈGIA

Una vegada s'ha realitzat el primer filtre, el filtre d'ajust de l'estratègia, es continua desenvolupant aquest punt amb el segon filtre el qual tracta de l'acceptabilitat de les estratègies que han passat aquest primer filtre.

Aquest segon filtre té com a objectiu mesurar si les conseqüències d'adoptar les estratègies que han superat el primer filtre són acceptables o no para els distints grups d'interés que tenen relació amb l'empresa.

Cadascun dels grups existents a l'empresa acceptaran una estratègia quan amb aquesta esperen millorar la seua situació, és a dir, quan amb l'aplicació d'aquesta estratègia els beneficis obtinguts per aquesta decisió superen els costos derivats de la implantació de l'estratègia. També caben dues possibilitats més com és la possibilitat que aquests grups rebutgen la implantació de l'estratègia perquè no millora la seua situació inicial o els sembla indiferent la implantació de l'estratègia perquè no els perjudica però tampoc els beneficia.

Els criteris per a l'acceptabilitat de l'estratègia varien segons els grups d'interés existents a l'empresa. Per exemple, per als accionistes o els propietaris de l'empresa els criteris per acceptar una estratègia serà si la rendibilitat i la creació de valor, amb la posada en funcionament de l'estratègia, són elevades i, per contra, el risc amb el qual compta l'aplicació de l'estratègia és reduït. En canvi, els treballadors definiran la seua posició respecte a la implantació de l'estratègia tenint en compte criteris personals i subjectius.

Per tant, el primer que s'ha de realitzar en aquest segon filtre és realitzar un llistat dels distints grups d'interés que existeixen a l'empresa Dulgandia S.L.U., ja que és d'una gran importància tindre clar quins són aquests. Per a la realització d'aquest llistat s'ha de tenir en compte el fet de distingir els grups d'interés interns i els grups d'interés externs.

- **Grups d'interés interns:** Els propietaris, els directius i els treballadors.
- **Grups d'interés externs:** Els clients, els proveïdors, les institucions financeres i l'administració pública.

Aquests grups d'interés afegits al llistat anterior han sigut inclusos perquè són els que tenen un interés especial en què la situació de l'empresa siga positiva i, a més a més, interactuen fluidament amb l'empresa.

A continuació, es realitzarà una taula en la qual es podrà observar si cadascun dels grups accepten, rebutgen, o els és indiferent cadascuna de les estratègies que ha superat el primer filtre i per tant, si té qualsevol interés en què es realitze l'estratègia.

Per a la realització de la següent taula s'utilitzaran les següents abreviacions sent cadascuna d'elles:

- **Aut.:** Estratègia acceptada.
- **Den.:** Estratègia rebutjada.
- **Ind.:** Indiferent.

Grups d'interés	E2	E3	E4	E5	E8	E10
Propietaris	Aut.	Aut.	Aut.	Den.	Aut.	Aut.
Directius	Aut.	Aut.	Aut.	Den.	Aut.	Aut.
Treballadors	Aut.	Aut.	Aut.	Aut.	Aut.	Aut.
Clients	Aut.	Ind.	Aut.	Aut.	Aut.	Aut.
Proveïdors	Aut.	Ind.	Ind.	Aut.	Aut.	Ind.
Institucions financeres	Ind.	Ind.	Ind.	Den.	Ind.	Ind.
Administració pública	Ind.	Ind.	Ind.	Aut.	Ind.	Ind.

Taula 21. Acceptabilitat de les estratègies plantejades per a l'empresa Dulgandia S.L.U. per part dels grups d'interés. Elaboració pròpia.

Una vegada realitzada la taula d'acceptabilitat de les estratègies plantejades per part dels grups d'interés existents a l'empresa Dulgandia S.L.U. es pot observar com en la majoria d'estratègies no existeix cap grup d'interés que no estiga a favor de la posada en funcionament de les estratègies plantejades i, en canvi, la majoria de grups estan a favor de la implantació de les dites estratègies.

Per tant, les estratègies E2, E3, E4, E8 i E10 són les quals tenen una major acceptabilitat per part dels grups d'interés, ja que en la majoria dels casos, excepte en la tercera on l'opció d'indiferència és la majoritària i la quarta estratègia que estan igualades les opcions d'indiferència o d'acceptació, existeix un major nombre de grups d'interés que autoritzen la implantació de l'estratègia formulada i els altres.

En referència a la segona i a l'octava estratègia plantejada, aquestes tenen un alt grau d'acceptabilitat, ja que la majoria dels grups d'interés aproven la implantació de les dites estratègies i tan sols a les institucions financeres i l'administració pública els pareix indiferent la posada en funcionament d'aquestes estratègies.

Pel que fa a la quarta i a la desena estratègia plantejada, aquestes tenen el mateix nombre de grups d'interés que accepten les estratègies formulades i que els resulta indiferent l'aplicació de les dites estratègies. En aquest cas, a banda dels grups d'interés de les institucions financeres i de l'administració pública, se sumen els proveïdors perquè considera que aquestes estratègies no els porta cap millora però tampoc implica cap deteriorament.

Així mateix, la tercera estratègia formulada a pesar de comptar amb un alt nombre de grups d'interés que consideren que l'aplicació d'aquesta estratègia els resulta indiferent, es considera que aquesta estratègia passa aquest filtre gràcies a l'acceptabilitat dels propietaris, els directius i els treballadors, ja que es considera una millora de la situació inicial.

La quinta estratègia és l'única que presenta grups d'interés que rebutgen la implantació de la dita estratègia a causa de l'alt risc que comportaria la realització d'aquesta estratègia. A pesar que aquests grups representen a menys de la meitat es considera que tenen una forta importància a l'hora de la presa de decisions.

Per tant, es pot concloure que les estratègies que passen al següent filtre són l'E2, l'E3, l'E4, l'E8 i l'E10 perquè tenen l'aprovació dels majors grups d'interés existents a l'empresa Dulgandia S.L.U. A més, altra conclusió és que la cinquena estratègia no passa aquest segon filtre en haver-hi conflictes entre els grups d'interés existents.

6.2.3. TERCER FILTRE: FACTIBILITAT DE L'ESTRATÈGIA

Per finalitzar amb l'avaluació de les estratègies i saber quines se seleccionaran per a portar-les a terme en l'empresa s'haurà de realitzar el tercer i últim filtre.

Aquest últim filtre és de la factibilitat de l'estratègia, és a dir, de les estratègies que han passat el segon filtre, quines estratègies poden ser establertes en l'empresa coneixent les capacitats i els recursos en els quals compta l'organització i l'adequació de l'horitzó temporal dels canvis previstos.

Per saber si una estratègia es pot dur a terme s'han d'analitzar tant els recursos físics, humans i financers amb què compta l'empresa, ja que els recursos financers solen constituir la primera limitació per posar en funcionament una estratègia però, a la vegada, també es tracta la més fàcil de solucionar. En canvi, la poca disponibilitat de recursos intangibles i de capacitats constitueixen una limitació més difícil de quantificar però la seua solució és més complexa.

Pel que respecta a la segona estratègia què tracta sobre "Augmentar la comercialització dels productes saludables". Es considera una estratègia factible per a l'empresa, ja que actualment compta amb l'oferta d'una gamma de productes saludables. A més, amb la conscienciació més gran que tenen les persones amb la consumició dels productes saludables provoca que siga un bon moment per donar més visibilitat als productes saludables amb què compta l'empresa i comercialitzar-los per a tota mena de persona, és a dir, promoure la consumició d'aquests productes tant als més xicotets com per als més majors. Així mateix, en augmentar la comercialització d'aquests productes, augmentarien els beneficis per venda perquè aquests productes, a pesar de tindre un preu assumible per a les persones, compten amb un preu de venda més elevat i, per tant, augmentaria el benefici per venda tant per al comercial com per a l'empresa.

Pel que fa a la tercera estratègia què tracta sobre "Millorar els processos interns de l'empresa a través d'una millora del sistema ERP ja existent". Es considera que aquesta estratègia és factible, ja que no es necessita una quantitat elevada per a la seua implantació gràcies al sistema ERP ja existent a l'empresa i aquests complements serien fàcils d'implantar. A més, també es considera que amb aquesta millora la inversió realitzada seria amortitzada amb els beneficis que s'obtenen per l'aplicació de l'estratègia perquè aquest fet provocaria una millora en el servei de venda i transport de les mercaderies i, per tant, un augment de les vendes i, conseqüentment, dels beneficis. Cal mencionar també que amb l'aplicació d'aquesta estratègia baixaria la càrrega física dels treballadors a l'hora de realitzar la càrrega dels productes que s'han de servir als clients i, per tant, ajudaria als treballadors a disminuir el temps de preparació de les comandes.

Respecte a la quarta estratègia, aquesta tracta sobre "Establir unes noves tarifes de preus per a la comercialització dels productes saludables existents a l'empresa". Es considera que aquesta no seria factible la seua implantació a l'empresa per culpa ha haver de realitzar una nova negociació amb els proveïdors dels productes per poder obtenir una reducció del preu de compra la qual cosa no és convenient des del punt de vista del proveïdor. A més d'aquest fet, si s'optara per mantenir els preus de compra existents actualment, l'establiment de noves tarifes per aquests tipus de productes comportaria una reducció del marge de benefici per a l'empresa la qual cosa provoca que, a pesar de poder oferir un preu més competitiu, no augmentaria el benefici existent actualment a pesar d'una major venda de productes d'aquesta gamma.

Pel que respecta a l'octava estratègia què tracta sobre "Millorar la comunicació entre les diferents àrees de l'empresa sobre els acords establerts entre proveïdors i clients". Es considera que aquesta estratègia és factible, ja que no seria necessària la realització d'una inversió econòmica gràcies als recursos que compta actualment l'empresa i, per altra banda, la implantació d'aquesta estratègia comportaria tres conseqüències positives per a l'empresa: la primera seria un augment de la confiança amb els proveïdors la qual cosa pot provocar l'opció d'obtenir descomptes a l'hora de comprar els productes o millora de les condicions de pagament de la mercaderia, la segona seria un augment de vendes gràcies a la millora de la comunicació existent amb el client i la tercera, i no menys important, una millora de la imatge de l'empresa gràcies a la bona comunicació interna existent.

Amb referència a la desena estratègia plantejada, aquesta tracta "Crear un perfil de l'empresa en diverses xarxes socials (Facebook, Twitter, Instagram...) i realitzar promocions o descomptes". Es considera que aquesta estratègia és factible per a l'empresa perquè la inversió en la creació d'un perfil a les xarxes socials és nul i aquest fet comportaria una major visibilitat per a l'empresa i, a més, arribar a un major nombre de clients potencials. Per altra banda, a pesar del fet que crear un perfil no comporta cap inversió financera, el fet de realitzar promocions o descomptes a aquests clients comportaria una reducció dels beneficis de l'empresa però, amb l'augment del nombre de clients i el fet de ser promocions o descomptes puntuals, l'empresa recuperaria la inversió en període de temps reduït i obtindria una quantia major de benefici a curt termini.

Així doncs, resumint la informació obtinguda d'aquest filtre, la quarta estratègia no ha superat aquest filtre per culpa de no obtenir prou benefici per a poder afrontar la implantació d'una estratègia d'aquesta dimensió. En canvi, s'ha de destacar que la segona, la tercera, l'octava i la desena estratègia són les estratègies que passen aquest filtre de factibilitat i, per tant, són les seleccionades per ser implantades en l'empresa Dulgandia S.L.U. amb la finalitat de millorar la seua posició en el mercat i la seua eficiència.

Per concloure, amb la formulació, l'avaluació i la selecció d'estratègies, que s'ha realitzat en aquest capítol, es pot donar per finalitzat la segona etapa del pla estratègic que té com a finalitat la presa de decisions estratègiques.

A l'inici d'aquest punt s'han formulat un total de dotze estratègies però, com s'ha mencionat abans, totes aquestes no es poden dur a terme a conseqüència dels recursos limitats que amb els quals compta l'empresa d'estudi.

Per tant, amb la realització del primer filtre s'han descartat un total de sis estratègies a causa de la falta d'una adaptabilitat eficient d'aquestes a l'empresa. Al segon filtre s'ha eliminat una estratègia a conseqüència dels possibles conflictes que podia crear entre els diversos grups d'interés existents a la societat. Per últim, al tercer filtre s'ha eliminat altra estratègia per la limitació dels recursos financers existents a l'empresa.

En definitiva, de les dotze estratègies que s'havien formulat inicialment, solament un terç de les estratègies plantejades han sigut seleccionades per ser implantades en l'empresa i, al següent capítol, es definiran les actuacions que s'han de dur a terme per a cadascuna de les estratègies i s'elaborarà un pressupost del pla estratègic.

7. PLANS D'ACCIÓ

Amb la finalització de l'anterior apartat del treball s'ha finalitzat la segona etapa de la planificació estratègica.

Aquesta segona fase de la planificació estratègica era les decisions estratègiques, la qual consistia en la formulació de les estratègies a partir de la informació extreta a la primera part de la planificació estratègica i, a partir d'aquesta formulació, anar avaluant totes aquestes a través dels filtres d'ajust de l'estratègia, l'acceptabilitat de l'estratègia i la factibilitat de l'estratègia per poder seleccionar aquelles estratègies que millor s'adapten a l'empresa.

En aquest nou punt del treball es portarà a terme la tercera etapa de la planificació estratègica i, amb ella, es posarà punt final a l'elaboració del pla estratègic. Una vegada s'ha realitzat una anàlisi de quina és la situació actual de l'empresa i s'han pres les decisions estratègiques, ha arribat el moment de definir les decisions operatives de l'empresa.

En aquesta tercera fase de la planificació estratègica, aprofitant la informació extreta tant de la primera etapa com de la segona etapa de la planificació estratègica, s'elaboraran diferents plans d'accions per a totes aquelles estratègies que han passat els tres filtres de la segona etapa de la planificació estratègica.

En aquests plans d'acció quedaran formalitzats quines són les tasques o actuacions que s'han de dur a terme perquè l'estratègia plantejada siga efectiva. A més, s'haurà de seleccionar un responsable que s'encarregue de què accions es realitzen adequadament i en el temps previst, ja que l'establiment d'una data objectiu és un aspecte clau d'un pla d'acció. A més i damunt, també s'ha de determinar quins són els recursos necessaris per a poder posar en marxa l'estratègia, quants diners es necessiten i quantes persones han de treballar per poder dur a terme dita estratègia.

Una vegada s'han realitzat els plans d'acció, es realitzarà una priorització dels plans d'acció la qual cosa té com a objectiu establir un ordre d'importància entre els diferents plans d'accions plantejats anteriorment. D'aquest mode, segons quina siga la seua importància i la seua urgència, es podrà saber quins plans d'accions s'han d'executar amb més prioritat.

En últim lloc, després d'elaborar els plans d'acció, es comprovarà que el pla estratègic és viable econòmicament parlant. Per poder realitzar aquesta comprovació es plantejaran tres escenaris, un pessimista, un optimista i un realista on es podran veure quins són els ingressos que genera el pla estratègic i quin seria el cost de la seua posada en funcionament.



Figura 15. Fases de l'etapa de decisions operatives, tercera etapa de la planificació estratègica. Elaboració pròpia.

7.1. ELABORACIÓ DELS PLANS D'ACCIÓ

Per a poder elaborar el pla d'acció d'una estratègia, primerament s'ha de recordar quines han sigut les estratègies que han passat els tres filtres existents a l'apartat anterior de l'estudi i descriure un objectiu quantificat de cadascuna de les estratègies.

La definició i l'execució dels plans d'accions és la fase de major concertació dins del pla estratègic, ja que cadascuna de les estratègies s'han de traduir en accions concretes per poder convertir-se en una estratègia efectiva.

Per tant, com s'ha mencionat anteriorment, per poder elaborar un pla d'acció per a una estratègia s'ha de tindre en compte els següents aspectes:

1. S'ha d'indicar un responsable que supervise i execute el pla d'acció en els terminis previstos.
2. S'han d'assignar els recursos humans, materials i financers que requereix el pla d'acció.
3. S'han d'avaluar tots els costos previstos que comporta l'execució del pla d'acció.
4. S'ha de jerarquitzar l'atenció i la dedicació que s'ha de prestar als plans en funció de la seua urgència i la seua importància.

De manera paral·lela, els plans d'acció han de fer operativa l'estratègia dissenyada, definint objectius i els mitjans per a aconseguir-los. Aquest fet implica determinar:

- **Què** es desitja realitzar.
- **Com** pot aconseguir-se el propòsit, és a dir, quines accions s'han de dur a terme.
- **Quan** s'aconseguiran les accions.
- **Qui** les portarà a terme.
- **Quins** recursos s'utilitzaran.

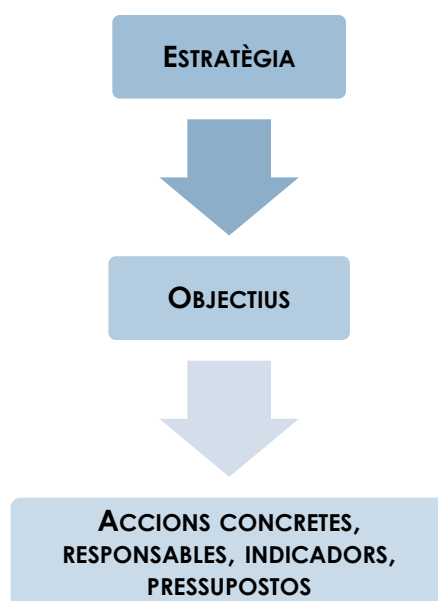


Figura 16. Procés de realització un pla d'acció. Elaboració pròpia.

A continuació, es procedirà a la confecció dels plans d'acció per a cadascuna de les quatre estratègies que han passat tots els filtres anteriors.

7.1.1. PLA D'ACCIÓ PER A LA SEGONA ESTRATÈGIA FORMULADA

Aquesta estratègia tracta d'**augmentar la comercialització dels productes saludables**. Per tant, el pla d'acció que s'elabora per a aquesta estratègia és el següent:

Objectiu: Augmentar en un 10 % la comercialització dels productes saludables existents actualment a l'empresa per a desembre de l'any 2020.

Accions	Data objectiu	Responsable	Recursos
1. Reunir a tots els responsables dels departaments de l'empresa per indicar quin és l'objectiu i analitzar els costos econòmics, temps i recursos necessaris per a poder portar a terme l'estratègia.	1 de setembre del 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Una setmana
2. Traure els percentatges de vendes de productes saludables dels comercials de l'empresa durant l'any 2020.	8 de setembre	Personal d'administració i finances	Temps: Un dia
3. Reunir als comercials per comunicar quins han sigut els seus percentatges de vendes de productes saludables i establir un objectiu de vendes.	10 de setembre	Delegat de l'empresa i cap de vendes	Temps: Dos dies
4. Reunir a les persones de marketing per a començar la realització d'un catàleg amb tots els productes saludables.	13 de setembre	Delegat de l'empresa	Temps: Dues setmanes
5. Dissenyar el nou catàleg de productes saludables de l'empresa que s'enviarà als clients.	1 d'octubre	Personal de marketing	Temps: Deu dies
6. Comunicar els avanços realitzats en l'elaboració del catàleg al cap de marketing.	14 d'octubre	Personal de marketing	Temps: Un dia
7. Presentació del catàleg al delegat de l'empresa i als comercials per a la seua valoració i realitzar canvis si és necessari.	16 d'octubre	Personal de marketing	Temps: Dues hores
8. Aprovació del catàleg dissenyat.	20 d'octubre	Delegat de l'empresa	Temps: Deu minuts
9. Enviar per e-mail el nou catàleg dissenyat als clients de l'empresa.	21 d'octubre	Personal de comercial	Temps: Un dia

Taula 22. Pla d'acció de la segona estratègia formulada. Elaboració pròpia.

7.1.2. PLA D'ACCIÓ PER A LA TERCERA ESTRATÈGIA FORMULADA

Aquesta estratègia tracta de **millorar els processos interns de l'empresa a través d'una millora del sistema ERP ja existent**. Per tant, el pla d'acció que s'elabora per a aquesta estratègia és el següent:

Objectiu: Reduir el temps de càrrega de mercaderia dels transportistes i millorar la recerca d'informació per millorar l'atenció al client per a febrer de l'any 2021.

Accions	Data objectiu	Responsable	Recursos
1. Reunir a tots els responsables dels departaments de l'empresa per indicar quin és l'objectiu i analitzar els costos econòmics, temps i recursos necessaris per a poder portar a terme l'estratègia.	1 de juliol del 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Una setmana
2. Recerca d'un consultor d'ERP per valorar els ERP existents actualment a l'empresa.	10 de juliol de 2020	Cap de recursos humans	Temps: Tres setmanes
3. Contractar al consultor d'ERP fins al final del projecte.	5 d'agost de 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Cinc dies Cost: 1.500 € per mes
4. Selecció del millor ERP existent per a l'empresa.	13 d'agost de 2020	Consultor d'ERP	Temps: Tres setmanes
5. Recerca d'un curs de formació de l'ERP seleccionat per als treballadors que l'utilitzaran.	5 de setembre de 2020	Cap d'administració	Temps: Un mes
6. Traslladar la informació a l'ERP seleccionat.	7 d'octubre de 2020	Cap d'informàtica	Temps: Deu dies
7. Realització del curs de formació d'introducció al nou ERP per als treballadors que l'utilitzaran.	20 d'octubre de 2020	Empresa de formació	Temps: Dos mesos Cost: 400 € per persona
8. Eliminació dels ERP existents, menys de l'ERP seleccionat, als diferents ordinadors de l'empresa.	2 de gener de 2021	Cap d'informàtica	Temps: Tres dies
9. Manteniment mensual de l'ERP.	1 de gener de 2021	Consultor de l'ERP	Cost: 150 € al mes
10. Actualitzacions anuals de les ferramentes que inclou l'ERP.	1 de gener de 2021	Consultor de l'ERP	Cost: 500 € a l'any

Taula 23. Pla d'acció de la tercera estratègia formulada. Elaboració pròpia.

7.1.3. PLA D'ACCIÓ PER A L'OCTAVA ESTRATÈGIA FORMULADA

Aquesta estratègia tracta de **millorar la comunicació entre les diferents àrees de l'empresa sobre els acords establerts entre proveïdors i clients**. Per tant, el pla d'acció que s'elabora per a aquesta estratègia és el següent:

Objectiu: Millorar la relació interna entre els diferents departaments existents dins de l'empresa per a novembre de l'any 2020.

Accions	Data objectiu	Responsable	Recursos
1. Reunir a tots els responsables dels departaments de l'empresa per indicar quin és l'objectiu i analitzar els costos econòmics, temps i recursos necessaris per a poder portar a terme l'estratègia.	21 de juny del 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Una setmana
2. Recerca d'un mediador per detectar els possibles problemes interns.	4 juliol del 2020	Cap de recursos humans	Temps: Tres setmanes
3. Contractació del mediador fins a notar una millora de la situació.	1 d'agost del 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Una setmana Cost: 1.200 € al mes
4. Reunió amb tots els treballadors existents a l'empresa per comunicar la contractació del mediador.	6 d'agost del 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Dos dies
5. Entrevista del mediador en tots els treballadors de l'empresa.	11 d'agost del 2020	Mediador	Temps: Dues setmanes
6. Començament dels mètodes de millora de relació entre els treballadors per a elaborar informes sobre els treballadors.	31 d'agost del 2020	Mediador	Temps: Un mes
7. Proposta de realització d'activitats lúdiques amb els treballadors.	1 d'octubre del 2020	Mediador	Temps: Dos dies
8. Contractació de l'activitat lúdica més recomanable pel mediador.	5 d'octubre del 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Quatre dies Cost: 60 € per persona
9. Realització de reunions mensuals amb cadascun dels treballadors de l'empresa per veure l'evolució de la seua implicació.	2 de novembre del 2020	Mediador	Temps: Dues setmanes

Taula 24. Pla d'acció de l'octava estratègia formulada. Elaboració pròpia.

7.1.4. PLA D'ACCIÓ PER A LA DESENA ESTRATÈGIA FORMULADA

Aquesta estratègia tracta de **crear un perfil de l'empresa en diverses xarxes socials (Facebook, Twitter, Instagram...) i realitzar promocions o descomptes**. Per tant, el pla d'acció que s'elabora per a aquesta estratègia és el següent:

Objectiu: Donar a conèixer l'empresa a través de les xarxes socials per a poder arribar a un nombre major de clients l'agost de 2020.

Accions	Data objectiu	Responsable	Recursos
1. Reunir a tots els responsables dels departaments de l'empresa per indicar quin és l'objectiu i analitzar els costos econòmics, temps i recursos necessaris per a poder portar a terme l'estratègia.	2 de maig del 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Una setmana
2. Recerca de personal especialitzat en community manager.	10 de maig del 2020	Cap de recursos humans	Temps: Dues setmanes
3. Reunió amb el personal de marketing per comunicar l'elaboració d'un disseny publicitari de l'empresa.	10 de maig del 2020	Cap de marketing	Temps: Dues hores
4. Disseny publicitari amb les noves tarifes de preus.	12 de maig del 2020	Personal de marketing	Temps: Un mes
5. Contractació del community manager.	25 de maig del 2020	Delegat de l'empresa	Temps: Una setmana Cost: 1.300 € al mes
6. Creació dels perfils de l'empresa a les xarxes socials.	1 de juny del 2020	Community manager	Temps: Un dia
7. Presentació del disseny publicitari al delegat de l'empresa i realitzar canvis si fos necessari.	15 de juny del 2020	Personal de marketing	Temps: Tres hores
8. Reunió amb els comercials per a informar de la implantació de nous descomptes o promocions als nous clients.	16 de juny del 2020	Cap de comercial	Temps: Dues hores
9. Pujada a les xarxes socials el disseny publicitari realitzat amb els descomptes o promocions existents.	17 de juny del 2020	Community manager	Temps: Dos dies Recursos: ordinadors, Internet

Taula 25. Pla d'acció de la desena estratègia formulada. Elaboració pròpia.

7.2. PRIORITZACIÓ DELS PLANS D'ACCIÓ

Al següent punt del treball, es procedirà a la realització de la priorització dels plans d'acció elaborats a l'apartat anterior.

Com s'ha comprovat anteriorment, existeixen un total de quatre plans d'acció la qual cosa es tradueix en un alt nombre de plans d'accions i un important nombre d'accions que s'han de dur a terme en cadascun d'ells.

Per tant, aquest fet sumat a la proximitat dels períodes on es desenvolupen pot fer que la direcció de l'empresa es puga trobar desbordada per culpa de la càrrega de treball.

Per evitar aquesta situació, existeixen dos mecanismes que serveixen per a prioritzar els plans d'accions existents.

D'una banda està l'opció d'elaborar una matriu de priorització que s'utilitza quan existeix un nombre elevat de plans d'acció i/o d'accions, o quan el pressupost requerit és superior al disponible o al considerat com convenient.

A més, aquest mètode pot aplicar-se tant al pla d'acció com a les seues accions on, l'ideal seria primerament detectar quins plans són els prioritaris i després i les accions dels plans d'acció no prioritaris per si es detectaren algunes accions prioritàries.

D'altra banda, existeix una matriu de priorització més reduïda on les variables existents són la urgència que té el pla d'acció pel que fa al termini de finalització i quina és la importància que té el pla per aconseguir els objectius estratègics. Aquesta matriu, en la major part de les ocasions, són resultar suficient.

En aquest cas, s'utilitzarà aquest segon mecanisme mencionat prèviament degut al fet de comptar amb un nombre reduït de plans d'acció i d'accions.

Per tant, la urgència i la importància d'un pla seran valorades com a alta o baixa, de manera que es podrà classificar als plans d'acció de la següent manera:

		URGÈNCIA	
		Baixa	Alta
IMPORTÀNCIA	Alta	Vigilància estratègica	Accions prioritàries
	Baixa	Irrellevància estratègica	Accions operatives

Taula 26. Matriu teòrica de priorització. Elaboració pròpia.

A continuació es procedirà a la classificació de cadascun dels plans d'acció elaborats prèviament:

Pel que respecta a aquest pla d'acció té una importància alta gràcies al fet d'augmentar la venda dels productes saludables comportaria un augment de les vendes de l'empresa Dulgandia S.L.U. i, a més, augmentaria el benefici gràcies al preu superior que paga el consumidor.

Per altra banda, la urgència d'aquest pla d'acció és elevada, ja que la seua posada en funcionament està posada per a desembre de l'any 2020.

Respecte a aquest pla d'acció té una importància alta doncs té com a objectiu reduir el temps de càrrega de les mercaderies fent que disminuïska la càrrega de feina dels transportistes i, a més, també té l'objectiu de millorar l'atenció al client fent que tota la informació existent a l'empresa es trobe únicament a un ERP.

Fent referència a la urgència d'aquest pla d'acció, aquesta és reduïda pel fet que la seua posada en funcionament està programada per a febrer de l'any 2021.

En referència al pla d'acció elaborat per a l'octava estratègia la seua importància és elevada perquè fa referència a millorar la relació interna existent actualment a l'empresa provocant així una millora en el procés del transcurs de la informació.

Centrant-se en la urgència d'aquest pla d'acció és elevada degut al fet que la seua posada en funcionament està programada per a novembre de l'any 2020.

Referent al pla d'acció elaborat per a la desena estratègia la seua importància és alta a causa del fet que el seu propòsit és donar a conèixer l'empresa a les xarxes socials amb l'objectiu d'arribar a un major nombre de clients potencials.

A tot açò, la urgència d'aquest pla d'acció és elevada degut al fet que és el pla d'acció que abans té programada la seua posada en funcionament la qual està plantejada l'agost de 2020.

Una vegada han sigut analitzades les variables d'importància i d'urgència en cadascun dels plans d'acció elaborats la matriu de priorització dels plans d'acció per a l'empresa Dulgandia S.L.U. seria la següent:

		URGÈNCIA	
		Baixa	Alta
IMPORTÀNCIA	Alta	Vigilància estratègica Pla d'acció 3	Accions prioritàries Pla d'acció 2 Pla d'acció 8 Pla d'acció 10
	Baixa	Irrellevància estratègica	Accions operatives

Taula 27. Matriu de priorització dels plans d'acció de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

Per una banda, de la taula anterior es pot concloure que els plans d'acció de la segona, octava i desena estratègia són accions prioritàries i per tant, són les primeres que s'han de posar en funcionament.

Per altra banda, el pla d'acció per a la tercera estratègia es troba en la zona de vigilància estratègica la qual cosa significa depén del comité de direcció i s'ha d'analitzar l'increment de la urgència.

7.3. VIABILITAT ECONÒMICA DEL PLA ESTRATÈGIC

Una vegada realitzada l'elaboració dels plans d'acció i la prioritització d'aquests, per a finalitzar amb el pla estratègic per a l'empresa Dulgandia S.L.U., en aquest punt es procedirà a comprovar que el pla estratègic és viable, des del punt de vista econòmic, per a l'empresa.

Així doncs, per a procedir amb aquesta comprovació, primerament s'haurà d'extraure tots els costos que genera la implantació del pla. La majoria d'aquests costos apareixen representats en els plans d'acció i els altres, com per exemple el salari del personal, s'afegiran a continuació:

Costos del pla estratègic	Quantitat d'€
Pagament del salari del consultor d'ERP durant set mesos.	10.500 €
Cursos de formació per als set treballadors que utilitzaran l'ERP.	2.800 €
Manteniment de l'ERP.	1.800 €
Actualitzacions de l'ERP.	500 €
Pagament del salari d'un mediador durant cinc mesos.	6.000€
Realitzacions d'activitats lúdiques.	8.880 €
Pagament del salari d'un community manager durant un any.	15.600 €
Despesa de personal intern de l'empresa.	218.882 €
Costos totals del pla estratègic.	264.962 €

Taula 28. Costos del pla estratègic de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

La despesa de personal intern de l'empresa s'ha calculat tenint en compte els costos de l'any 2018 els quals varen ascendir a un total d'1.152.011 €. S'ha de destacar que en l'elaboració d'aquest pla estratègic no es preveu la contractació de cap treballador més, és a dir, no s'augmentaria la plantilla existent actualment. Per tant, es pot dir que la despesa serà el mateix durant els pròxims anys i per aquesta raó s'utilitza aquesta xifra. Per altra banda, s'ha calculat que el 19% de les despeses de personal seran els que consumisquen el pla estratègic, per això aquest pla té uns costos de personal valorats en 218.882 €.

A continuació es trauran els ingressos que s'esperen obtenir de l'aplicació d'aquest pla estratègic. Per a això, es tindrà en compte la quantia total dels ingressos que va generar l'empresa l'any 2018 que va ascendir a la xifra de 5.306.688 €.

En aquest punt es plantejaran un total de tres escenaris, un pessimista en el qual el pla estratègic sols genera uns ingressos que suposen el 5 % de l'obtingut l'any 2018, un realista on els ingressos generats suposen un 12 % i un escenari optimista on els ingressos aconseguixen un 21 % dels ingressos generats l'any 2018.

Escenaris plantejats	Rendibilitat esperada	Ingressos obtinguts
Pessimista	5 %	265.334 €
Realista	12 %	636.803 €
Optimista	21 %	1.114.404 €

Taula 29. Ingressos esperats provinents del pla estratègic de Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.

7.3.1. VIABILITAT DEL PLA ESTRATÈGIC EN L'ESCENARI PESSIMISTA

	Any 2020	Any 2021	Any 2022
Pagament del salari del consultor d'ERP durant set mesos.	7.500 €	3.000 €	0 €
Cursos de formació per als set treballadors que utilitzaran l'ERP.	2.800 €	0 €	0 €
Manteniment de l'ERP.	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Actualitzacions de l'ERP.	500 €	500 €	500 €
Pagament del salari d'un mediador durant cinc mesos.	6.000 €	0 €	0 €
Realitzacions d'activitats lúdiques.	4.440 €	8.880 €	8.880 €
Pagament del salari d'un community manager durant un any.	9.360 €	6.500 €	0 €
Despesa de personal intern de l'empresa.	218.882 €	218.882 €	218.882 €
Costos totals del pla estratègic.	251.282 €	239.562 €	230.062 €
Ingressos esperats	265.334 €	278.601 €	292.531 €
Resultat del pla d'acció	14.052 €	39.039 €	62.469 €

Taula 30. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari pessimista. Elaboració pròpia.

En aquest primer escenari plantejat, com s'ha mencionat anteriorment, els ingressos de l'empresa aplicant aquest pla estratègic sols augmenta un 5 % el primer any, és a dir, el pla estratègic generaria una quantia de 265.334 €, una quantitat superior a la del cost de posar en funcionament dit pla estratègic, que aquests se situen en un valor de 251.282 €. Per tant, en aquest primer any s'obtindrien uns beneficis per valor de 14.052 €.

Si s'observa el segon any, els costos totals de la posada en funcionament del pla estratègic es veuen reduïts un 4,66 % respecte al primer any a causa de la reducció dels costos d'alguns elements que comprenen aquest pla i la desaparició dels costos de les activitats que sols es realitzaven durant el primer any. Aquesta reducció i l'augment dels ingressos respecte al primer any provoquen que els beneficis obtinguts en aquest segon any augmenten un 177,82 % respecte al primer any obtenint un benefici de 39.039 €.

Per últim, posant el punt de vista en el tercer any, s'observa com els costos totals de la posada en funcionament del pla estratègic es tornen a veure disminuïts gràcies a la finalització del personal contractat per a realització d'algunes tasques posades en funcionament durant el pla estratègic. El valor dels costos totals del pla estratègic se situa en 230.062 €, és a dir, un 3,97 % menys respecte al segon any. Al mateix moment, els ingressos augmenten fins a la quantia de 292.531 € fent que el benefici obtingut en aquest tercer any se situe en un valor de 62.469 €.

7.3.2. VIABILITAT DEL PLA ESTRATÈGIC EN L'ESCENARI REALISTA

	Any 2020	Any 2021	Any 2022
Pagament del salari del consultor d'ERP durant set mesos.	7.500 €	3.000 €	0 €
Cursos de formació per als set treballadors que utilitzaran l'ERP.	2.800 €	0 €	0 €
Manteniment de l'ERP.	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Actualitzacions de l'ERP.	500 €	500 €	500 €
Pagament del salari d'un mediador durant cinc mesos.	6.000 €	0 €	0 €
Realitzacions d'activitats lúdiques.	4.440 €	8.880 €	8.880 €
Pagament del salari d'un community manager durant un any.	9.360 €	6.500 €	0 €
Despesa de personal intern de l'empresa.	218.882 €	218.882 €	218.882 €
Costos totals del pla estratègic.	251.282 €	239.562 €	230.062 €
Ingressos esperats	636.803 €	713.219 €	798.806 €
Resultat del pla d'acció	385.521 €	473.657 €	568.744 €

Taula 31. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari realista. Elaboració pròpia.

En aquest segon escenari plantejat, com s'ha mencionat anteriorment, els ingressos de l'empresa aplicant aquest pla estratègic augmenta en un 12 % el primer any, és a dir, el pla estratègic generaria una quantia de 636.803 €, una quantitat superior a la del cost de posar en funcionament dit pla estratègic, que aquests se situen en un valor de 251.282 €. Per tant, en aquest primer any s'obtingrien uns beneficis per valor de 636.803 €.

Si s'observa el segon any, els costos totals de la posada en funcionament del pla estratègic es veuen reduïts un 4,66 % respecte al primer any a causa de la reducció dels costos d'alguns elements que comprenen aquest pla i la desaparició dels costos de les activitats que sols es realitzaven durant el primer any. Aquesta reducció i l'augment dels ingressos respecte al primer any provoquen que els beneficis obtinguts en aquest segon any augmenten respecte al primer any obtenint un benefici de 473.657 €.

Per últim, posant el punt de vista en el tercer any, s'observa com els costos totals de la posada en funcionament del pla estratègic es tornen a veure disminuïts gràcies a la finalització del personal contractat per a realització d'algunes tasques posades en funcionament durant el pla estratègic. El valor dels costos totals del pla estratègic se situa en 230.062 €, és a dir, un 3,97 % menys respecte al segon any. Al mateix moment, els ingressos augmenten fins a la quantia de 798.806 € fent que el benefici obtingut en aquest tercer any se situe en un valor de 568.744 €.

7.3.3. VIABILITAT DEL PLA ESTRATÈGIC EN L'ESCENARI OPTIMISTA

	Any 2020	Any 2021	Any 2022
Pagament del salari del consultor d'ERP durant set mesos.	7.500 €	3.000 €	0 €
Cursos de formació per als set treballadors que utilitzaran l'ERP.	2.800 €	0 €	0 €
Manteniment de l'ERP.	1.800 €	1.800 €	1.800 €
Actualitzacions de l'ERP.	500 €	500 €	500 €
Pagament del salari d'un mediador durant cinc mesos.	6.000 €	0 €	0 €
Realitzacions d'activitats lúdiques.	4.440 €	8.880 €	8.880 €
Pagament del salari d'un community manager durant un any.	9.360 €	6.500 €	0 €
Despesa de personal intern de l'empresa.	218.882 €	218.882 €	218.882 €
Costos totals del pla estratègic.	251.282 €	239.562 €	230.062 €
Ingressos esperats	1.114.404 €	1.348.429 €	1.631.599 €
Resultat del pla d'acció	863.122 €	1.108.867 €	1.401.537 €

Taula 32. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari optimista. Elaboració pròpia.

En aquest tercer i últim escenari plantejat, com s'ha mencionat anteriorment, els ingressos de l'empresa aplicant aquest pla estratègic augmentarien un 21 % el primer any, és a dir, el pla estratègic generaria una quantia d'1.114.404 €, una quantitat superior a la del cost de posar en funcionament dit pla estratègic, que aquests se situen en un valor de 251.282 €. Per tant, en aquest primer any s'obtingrien uns beneficis per valor de 863.122 €.

Si s'observa el segon any, els costos totals de la posada en funcionament del pla estratègic es veuen reduïts un 4,66 % respecte al primer any a causa de la reducció dels costos d'alguns elements que comprenen aquest pla i la desaparició dels costos de les activitats que sols es realitzaven durant el primer any. Aquesta reducció i l'augment dels ingressos respecte al primer any provoquen que els beneficis obtinguts en aquest segon any augmenten respecte al primer any obtenint un benefici d'1.108.867 €.

Per últim, posant el punt de vista en el tercer any, s'observa com els costos totals de la posada en funcionament del pla estratègic es tornen a veure disminuïts gràcies a la finalització del personal contractat per a realització d'algunes tasques posades en funcionament durant el pla estratègic. El valor dels costos totals del pla estratègic se situa en 230.062 €, és a dir, un 3,97 % menys respecte al segon any. Al mateix moment, els ingressos augmenten fins a la quantia d'1.631.599 € fent que el benefici obtingut en aquest tercer any se situe en un valor d'1.401.537 €.

7.4. ANÁLISI DE LA INVERSIÓ

Una vegada s'ha comprovat la viabilitat econòmica del pla estratègic en els diferents escenaris possibles, en aquest punt es comprovarà si realment la inversió en el pla estratègic és rendible o no.

Mitjançant el càlcul dels criteris del VAN i la TIR s'avaluarà si la inversió en l'empresa resulta rendible o no, criteris que ajudaran a prendre la decisió sobre si aplicar el pla estratègic formulat o no.

Per una banda, el Valor Actual Net (VAN) és un criteri d'inversió que consisteix a actualitzar els cobraments i pagaments d'un projecte o inversió per conèixer quina és la quantitat que es guanyarà o es perdrà amb la inversió que es vol dur a terme. Aquest valor s'obté sumant tots els fluxos de caixa futurs en un determinat temps, restant-li la inversió inicial i una taxa de descompte que es correspon amb el cost de capital que té el projecte.

Per altra banda, la Taxa Interna de Retorn (TIR) es pot definir com aquella taxa d'actualització que iguala a zero el seu VAN. És a dir, es tracta del guany que anualment s'espera obtenir per cada unitat monetària invertida en el projecte.

Per tant, el VAN es concentra en el valor que un projecte d'inversió afegirà a una empresa, mentre que la TIR se centra en la taxa de rendiment d'un projecte.

En les inversions simples, el mètode del VAN i el de la TIR condueixen sempre al mateix resultat pel que fa a les decisions d'acceptació o rebuig.

Per aquesta raó, si el VAN de la inversió resulta positiu, la TIR també resultarà positiva i, en conseqüència, la inversió serà efectuable. En canvi, si el VAN de la inversió resulta negatiu, la TIR també resultarà negativa i, en conseqüència, la inversió no serà recomanable.

Per al càlcul del VAN i de la TIR en els tres escenaris que s'han plantejat anteriorment, es tindrà en compte la inversió inicial feta, la qual ascendeix a un total de 251.282 €, la taxa de descompte, la qual té un valor del 0 % a causa de la falta de finançament alié i la previsió dels fluxos de caixa existents durant els tres primers anys en cadascun dels escenaris plantejats.

Per a l'escenari pessimista la previsió dels fluxos de caixa són els següents:

	Cobraments	Pagaments	Fluxos de caixa
2020	265.334 €	251.282 €	14.052 €
2021	278.601 €	239.562 €	39.039 €
2022	292.531 €	230.062 €	62.469 €

Taula 33. Previsió dels fluxos de caixa 2020-2022 de l'escenari pessimista. Elaboració pròpia.

Amb aquestes dades, els resultats del VAN i de la TIR a l'escenari pessimista és el següent:

VAN	-135.722 €
TIR	-26,80 %

Taula 34. VAN i TIR del període 2020-2022 en l'escenari pessimista. Elaboració pròpia.

Com es pot veure, en aquest escenari no seria recomanable dur a terme l'aplicació del pla estratègic, ja que el valor del VAN ens informa que l'empresa tindria una pèrdua de 135.722 € si realitza aquesta inversió.

Per altra banda, per a l'escenari realista la previsió dels fluxos de caixa són els següents:

	Cobraments	Pagaments	Fluxos de caixa
2020	636.803 €	251.282 €	385.521 €
2021	713.219 €	239.562 €	473.657 €
2022	798.806 €	230.062 €	568.744 €

Taula 35. Previsió dels fluxos de caixa 2020-2022 de l'escenari realista. Elaboració pròpia.

Amb aquestes dades, els resultats del VAN i de la TIR a l'escenari realista és el següent:

VAN	1.176.640 €
TIR	159,61 %

Taula 36. VAN i TIR del període 2020-2022 en l'escenari realista. Elaboració pròpia.

En canvi, per a l'escenari realista sí que seria recomanable dur a terme l'aplicació del pla estratègic perquè el valor del VAN ens informa que l'empresa guanyaria 1.176.640 € si realitza aquesta inversió.

Per altra banda, per a l'escenari optimista la previsió dels fluxos de caixa són els següents:

	Cobraments	Pagaments	Fluxos de caixa
2020	1.114.404 €	251.282 €	863.122 €
2021	1.348.429 €	239.562 €	1.108.867 €
2022	1.631.599 €	230.062 €	1.401.537 €

Taula 37. Previsió dels fluxos de caixa 2020-2022 de l'escenari realista. Elaboració pròpia.

VAN	3.122.244 €
TIR	364,38 %

Taula 38. VAN i TIR del període 2020-2022 en l'escenari optimista. Elaboració pròpia.

Per últim, per a l'escenari optimista també seria recomanable dur a terme l'aplicació del pla estratègic perquè el valor del VAN ens informa que l'empresa guanyaria 3.122.244 € si realitza aquesta inversió.

Per tant, es pot concloure que dels escenaris plantejats per a dur a terme aquest pla estratègic, tant a l'escenari realista com a l'escenari optimista seria recomanable realitzar la inversió en la posada en funcionament del pla estratègic, ja que amb un capital relativament poc, en tres anys, s'obtidrien uns beneficis que superarien notablement la inversió inicial feta.

En canvi, si es donara l'escenari pessimista, és a dir, el primer escenari previst, en aquest cas s'optaria per no posar en funcionament el pla estratègic plantejat pel fet que la posada en moviment d'aquest resultaria negativa per a l'empresa, ja que suposaria tenir una pèrdua valorada en 135.722 €.

8. CONCLUSIONS

Una vegada s'ha realitzat tot el procés que implica la planificació estratègica, en aquest apartat del treball s'exposaran les conclusions que s'han extret del pla estratègic realitzat per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

En primer lloc, cal fer una menció especial a la importància de realitzar un pla estratègic en qualsevol empresa, ja que en l'actualitat les empreses es troben, constantment, en un entorn canviant la qual cosa provoca que l'empresa ha de reaccionar ràpidament a la variació dels gustos dels consumidors per mantenir la posició competitiva al mercat.

En segon lloc, posant el punt de vista en l'anàlisi de la situació de l'empresa, el primer apartat de l'elaboració d'un pla estratègic, s'ha identificat quina és la situació actual de l'empresa amb la realització tant d'una anàlisi externa de l'empresa per a identificar quines eren les amenaces i les oportunitats que oferia el macroentorn i el microentorn de l'empresa com d'una anàlisi interna de l'empresa per detectar les possibles debilitats i fortaleeses existents dins de l'empresa.

Per una banda, per a la realització de l'anàlisi externa de l'empresa, aquest es va dividir en dues parts per poder analitzar l'entorn general de l'empresa, és a dir, el macroentorn de l'empresa i l'entorn específic de l'empresa, o dit d'altra manera, el microentorn de l'empresa.

D'una banda, pel que fa al macroentorn de l'empresa s'han trobat més oportunitats que amenaces, onze oportunitats enfront de huit amenaces, on destaca la dimensió econòmica la qual és la dimensió que més oportunitats presenta però, a més a més, també és la dimensió que més amenaces presenta. Aquest fet es deu, entre d'altres, a l'augment de la renda dels consumidors la qual cosa pot provocar que augmenten les vendes. Per un altre costat, el fet de l'alentiment del cicle econòmic espanyol i la destrucció de llocs de treball a conseqüència de la Covid-19 pot provocar que les vendes de l'empresa es vegin reduïdes.

D'altra banda, pel que respecta al microentorn de l'empresa, en aquesta anàlisi s'han trobat més amenaces que oportunitats, onze oportunitats contra dotze amenaces, on la força competitiva dels clients és la més favorable, ja que l'empresa compta amb un alt nombre de clients que no tenen cap poder de negociació i les possibilitats de realitzar una integració vertical cap arrere per part dels clients és quasi nul·la. En canvi, la força competitiva dels competidors potencials és la que més amenaces presenta a causa del gran nombre d'empreses existents al grup estratègic on se situa l'empresa Dulgandia S.L.U., la diferència existent en els ingressos per explotació entre les distintes empreses i les barreres de mobilitat i d'eixida les quals són elevades provocant una intensificació de la competència entre les empreses existents.

Pel que respecta a l'anàlisi interna de l'empresa, en aquesta anàlisi s'ha detectat que l'empresa compta amb un gran nombre de recursos la qual cosa provoca que aquesta tinga, com a conseqüència, un alt nombre de capacitats, concretament compta amb un total de trenta-cinc capacitats les quals es troben classificades com a fortaleeses claus i debilitats claus trobant un total de vint-i-huit fortaleeses i set debilitats.

Per tant, la conclusió que es pot traure de l'anàlisi de la situació actual de l'empresa és favorable gràcies al gran nombre de fortaleeses i d'oportunitats detectades tant a l'anàlisi interna com a l'anàlisi externa de l'empresa però, no s'ha d'obviar que aquesta també compta amb un nombre menor d'amenaques i de debilitats. Per aquest fet, l'empresa ha de saber administrar correctament aquesta situació favorable per saber utilitzar les fortaleeses per poder minimitzar les debilitats per no perdre competitivitat respecte als seus competidors i, a més, que no es veja reduïda la seua rendibilitat i explotar les oportunitats la qual cosa pot provocar que l'empresa observe un creixement i una millora si aprofita bé les oportunitats existents al voltant de l'empresa sense obviar tractar, d'una forma estratègica, les amenaces trobades al seu entorn.

En tercer lloc, observant les decisions estratègiques, el segon apartat de l'elaboració d'un la pla estratègic, s'ha realitzat una anàlisi DAFO de l'empresa la qual cosa ha permés formular un total de dotze estratègies.

Per a seleccionar les estratègies que millor s'adaptaven a l'empresa i implantar-les en aquesta s'han utilitzat els tres filtres de criteri d'avaluació i selecció d'estratègies.

D'aquestes dotze estratègies que es van formular al començament, el filtre d'ajust de l'estratègia, el primer filtre, tan solament el van passar un total de sis estratègies, és a dir, la meitat de les estratègies formulades al principi. Després, en l'aplicació del filtre d'acceptabilitat de l'estratègia, el segon filtre, de les sis estratègies existents varen passar un total de cinc estratègies. Per últim, en l'aplicació del filtre de la factibilitat de l'estratègia, el tercer i últim filtre, de les cinc estratègies que havien passat el segon filtre es van seleccionar un total de quatre estratègies, un terç del total d'estratègies formulades inicialment, per a ser implantades a l'empresa.

En quart lloc i últim lloc, respecte a la secció dels plans d'acció, tercer i últim apartat del pla estratègic, s'han realitzat un total de quatre plans d'accions, és a dir, s'ha realitzat un pla d'acció per a cadascuna de les estratègies que s'han seleccionat per ser implantades a l'empresa.

Una vegada s'han concretat les accions que s'han de dur a terme en cadascuna de les estratègies seleccionades i el seu objectiu, s'ha realitzat una prioritització dels plans d'acció per detectar quins plans d'acció s'havien de dur a terme d'una forma més urgent.

Després, s'ha comprovat quina és la viabilitat econòmica del pla estratègic plantejat per a l'empresa d'estudi on s'han plantejat un total de tres escenaris, un escenari pessimista, un escenari realista i un escenari optimista, per poder saber quin seria el resultat de posar a terme dit pla estratègic.

En darrer lloc, s'ha realitzat una anàlisi de la inversió per comprovar la rendibilitat econòmica del pla estratègic. Per a aquesta anàlisi s'ha utilitzat els criteris del VAN i la TIR els quals han recomanat dur a terme aquest pla estratègic tant en l'escenari realista com en l'escenari optimista a causa del fet que en aquests dos escenaris s'obtindrien beneficis amb l'aplicació del pla estratègic elaborat per a l'empresa Dulgandia S.L.U.

Per concloure, es pot afirmar que l'empresa Dulgandia S.L.U. presenta un elevat potencial de creixement en comptar amb una amb els recursos i capacitats suficients per a aprofitar les oportunitats i fer front les amenaces i febleses que té l'empresa però, depén de la direcció de l'empresa la presa de decisions que poden fer que s'aprofite aquest potencial que posseeix l'empresa.

BIBLIOGRAFIA

Per a l'elaboració del pla estratègic de l'empresa Dulgandia S.L.U. s'han consultat els següents llibres, informes i pàgines web:

Andrino, B., Grasso, D., & Llaneras, K. (29 de Junio de 2020). Obtenido de El País: https://elpais.com/sociedad/2020/03/17/actualidad/1584436648_230452.htm

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Aragó, L., & Pi, J. (30 de Diciembre de 2018). Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/politica/20181217/453605810080/datos-marcaron-politica-2018.html>

Blanco, M. (23 de Septiembre de 2019). Obtenido de Newtral.es: <https://www.newtral.es/4-elecciones-generales-en-4-anos-una-cifra-de-record-en-la-ue/20190923/>

Bolsamanía. (20 de Marzo de 2020). Obtenido de Bolsamanía: <https://www.bolsamania.com/prima-riesgo/>

Bono, F., & Cañas, J. A. (28 de Diciembre de 2019). Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2019/12/27/actualidad/1577450834_434378.html

Camarero, J. M. (18 de Junio de 2020). Obtenido de Diario Vasco: <https://www.diariovasco.com/economia/trabajo/espana-recupera-tercio-20200618132459-ntrc.html?ref=https:%2F%2Fwww.diariovasco.com%2Feconomia%2Ftrabajo%2Fespana-recupera-tercio-20200618132459-ntrc.html>

Carrion Maroto, J. (2011). *Estrategia: De la visión a la acción*. Madrid: ESIC Editorial.

Centro Nacional de Epidemiología. (30 de Marzo de 2020). Obtenido de CNE: <https://cnecovid.isciii.es/covid19/>

Certo, S. C., & Paul Peter, J. (1997). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Cuquerella, T., & Giménez, M. (13 de Diciembre de 2019). *El Diario Comunitat Valenciana*. Obtenido de https://www.eldiario.es/cv/comarcas/interior-Valencia-Castellon-Comtat-nacimientos_0_973252781.html

Doncel, L. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2020-03-19/el-bce-sorprende-con-un-plan-de-compra-de-750000-millones-para-evitar-que-el-coronavirus-fragmente-la-eurozona.html>

Dulgandia S.L.U. (1996). Obtenido de <http://dulgandia.dulcesoldistribucion.com/>

elEconomista.es. (19 de Diciembre de 2019). Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.es/especial-tecnologia-startups/noticias/10259591/12/19/La-ID-espanola-vuelve-al-nivel-precrisis-pero-sigue-lejos-de-Europa.html>

Espinosa, J. (14 de Marzo de 2020). Obtenido de Newtral.es: <https://www.newtral.es/a-espana-le-cuesta-el-teletrabajo-estamos-instalados-en-la-desconfianza-si-el-jefe-no-te-ve-parece-que-no-trabajas/20200314/>

- Europa Press. (3 de Marzo de 2015). Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/economia/noticia-tipos-desempleo-existen-cual-afecta-mas-espana-20150303133511.html>
- Europa Press. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/economia/20200319/474255905399/bce-coronavirus-medidas-millones-euros-plan-emergencia.html>
- Europa Press. (25 de Marzo de 2020). Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-funcas-preve-caida-pib-ano-avance-28-2021-si-situacion-mejora-mayo-20200325135212.html>
- Europa Press. (20 de Abril de 2020). Obtenido de El Confidencial: https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-04-20/pymes-supervivencia-riesgo-tesis-covid-prolonga_2557055/
- Europa Press. (10 de Junio de 2020). Obtenido de Europa Press: <https://www.europapress.es/economia/macroeconomia-00338/noticia-pib-espana-contradera-144-2020-mayor-caida-toda-ocde-20200610100041.html>
- Eurostat. (2020). Obtenido de Eurostat: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Minimum_wage_statistics/es#Resumen_general
- Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- FUNCAS. (2020). *Panel de previsiones de la economía española Marzo 2020*. Madrid.
- FUNCAS. (2020). *Panel de previsiones de la economía española Mayo 2020*. Madrid.
- García de Blas, E. (13 de Marzo de 2020). Obtenido de El País: <https://elpais.com/espana/2020-03-13/que-es-y-que-permite-el-estado-de-alarma.html>
- García, Y. (2 de Junio de 2020). Obtenido de Newtral.es: <https://www.newtral.es/trabajadores-afectados-erte-prestacion-desempleo-cifras/20200602/>
- Garrido, H. M. (8 de Febrero de 2018). Obtenido de 20 Minutos: <https://www.20minutos.es/noticia/3256516/0/alimentacion-saludable-crece-hogares-espanoles/>
- Generalitat Valenciana. (20 de Marzo de 2020). Obtenido de Generalitat Valenciana: https://www.gva.es/va/inicio/procedimientos?id_proc=15256
- Generalitat Valenciana. (20 de Marzo de 2020). Obtenido de Generalitat Valenciana: <http://www.emprendedores.gva.es/va/>
- Gómez, M. V. (11 de Marzo de 2019). Obtenido de El País: https://elpais.com/economia/2019/05/10/actualidad/1557485213_287287.html
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas.
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Madrid: Editorial Civitas.

- Ibercondor. (18 de Enero de 2018). Obtenido de Ibercondor:
<https://ibercondor.com/blog/la-importancia-del-corredor-mediterraneo-para-el-transporte-de-mercancias/>
- Instituto Nacional de Estadística. (24 de Marzo de 2020). Obtenido de EPA-INE:
<https://www.epdata.es/datos/paro-cada-comunidad-autonoma-epa-ine/11/comunidad-valenciana/299>
- Instituto Nacional de Estadística. (24 de Marzo de 2020). Obtenido de INE:
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4084#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (25 de Marzo de 2020). Obtenido de INE:
https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm
- Instituto Nacional de Estadística. (23 de Marzo de 2020). Obtenido de INE:
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=30683#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (24 de Marzo de 2020). Obtenido de INE:
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=4247#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (27 de Marzo de 2020). Obtenido de INE:
https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981
- Instituto Nacional de Estadística. (27 de Marzo de 2020). Obtenido de INE:
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=31304#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (27 de Marzo de 2020). Obtenido de INE:
<https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/l0/&file=02002.px#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (27 de Marzo de 2020). Obtenido de INE:
<https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=2852#!tabs-tabla>
- Instituto Nacional de Estadística. (30 de Marzo de 2020). Obtenido de EPA-INE:
<https://www.epdata.es/datos/teletrabajo-datos-graficos/517>
- Jefatura del Estado. (12 de Marzo de 2019). Obtenido de Boletín Oficial del Estado:
<https://www.boe.es/boe/dias/2019/03/12/pdfs/BOE-A-2019-3481.pdf>
- Jefatura del Estado. (13 de Marzo de 2020). Obtenido de Boletín Oficial del Estado:
<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/12/7/con>
- Jefatura del Estado. (18 de Marzo de 2020). Obtenido de Boletín Oficial del Estado:
<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/17/8/con>
- Jefatura del Estado. (29 de Marzo de 2020). Obtenido de Boletín Oficial del Estado:
<https://www.boe.es/eli/es/rdl/2020/03/29/10>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- Jones, L., Brown, D., & Palumbo, D. (20 de Marzo de 2020). Obtenido de BBC:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-51971991>
- Juste, M. (17 de Marzo de 2020). Obtenido de Expansión:
<https://www.expansion.com/economia-digital/companias/2020/03/17/5e70d4e0e5fdeadf0d8b4589.html>
- Learned, E. P., Andrews, K. R., Christensen, C. R., & Guth, W. D. (1965). *Business policy: text and cases*. Homewood: Irwin.

- Martín, M. (9 de Enero de 2020). Obtenido de El País: https://elpais.com/politica/2020/01/08/actualidad/1578483165_970264.html
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (10 de Septiembre de 2019). Obtenido de La Moncloa: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/educacion/Paginas/2019/100919-estudios.aspx>
- Ministerio de Educación y Formación Profesional. (2019). *Informe Panorame de la Educación Española 2019: Indicadores de la OCDE*. Madrid.
- Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes y Memoria Democrática. (14 de Marzo de 2020). Obtenido de Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/03/14/463>
- Ministerio de Sanidad. (3 de Mayo de 2020). Obtenido de Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/eli/es/o/2020/05/03/snd387>
- Ministerio de Trabajo y Economía Social. (5 de Febrero de 2020). Obtenido de Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2020/02/04/231>
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social. (27 de Diciembre de 2019). Obtenido de Boletín Oficial del Estado: <https://www.boe.es/eli/es/rd/2018/12/21/1462>
- Mota, J. (13 de Marzo de 2020). Obtenido de El País: https://elpais.com/elpais/2020/03/12/opinion/1584046737_883197.html
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Pérez, R. (27 de Enero de 2020). Obtenido de ABC: https://www.abc.es/economia/abci-expectativas-gobierno-debil-hunden-confianza-empresarial-202001270208_noticia.html
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ricou, J. (16 de Noviembre de 2019). Obtenido de La Vanguardia: <https://www.lavanguardia.com/vida/20191116/471633621705/clase-media-ingresos-nivel-de-vida-renta.html>
- Ronda Pupo, G. A., & Guerras Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic management journal*, 162-188.
- SABI. (2020). Obtenido de <https://sabi.bvdinfo.com>
- Sainz De Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Salario Mínimo Interprofesional. (23 de Marzo de 2020). Obtenido de Salario Mínimo Interprofesional: <http://www.salariominimo.es/>
- Scholes, K., Whittington, R., & Johnson, G. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Madrid: Pearson-Prentice Hall.

- Tahiri, J. (21 de Marzo de 2020). Obtenido de ABC: https://www.abc.es/economia/abci-economia-espanola-enfila-recesion-este-y-perdida-300000-empleos-coronavirus-202003201118_noticia.html
- Valle, E. (14 de Enero de 2020). *La economía española en 2020: todo lo que nos queda por hacer*. Obtenido de El Confidencial: https://blogs.elconfidencial.com/economia/competencia-imperfecta/2020-01-14/economia-espanola-2020-todo-queda-hacer_2409984/
- Vickyfoods. (2020). Obtenido de <https://vickyfoods.es/>
- Vilà Trepà, I. (2019). *Informe Alimentación saludable, 2018*. Barcelona: EAE Business School.

ANNEXOS

ÍNDEX DE GRÀFIQUES

Gràfic 1. Evolució dels ingressos d'explotació de l'empresa Vicky Foods. Elaboració pròpia.	31
Gràfic 2. Evolució del total de l'actiu de l'empresa Vicky Foods. Elaboració pròpia.	31
Gràfic 3. Evolució dels ingressos d'explotació de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.....	35
Gràfic 4. Evolució del total de l'actiu de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.	35
Gràfic 5. Evolució de la prima de risc als països d'Europa a dia 24 de Juny. (Bolsamanía, 2020)	46
Gràfic 6. Evolució de la renda nacional bruta des de primer trimestre del 2015 fins al quart trimestre del 2019. Elaboració pròpia.....	47
Gràfic 7. Evolució de l'SMI a Espanya entre els anys 2002 i l'any 2020. Elaboració pròpia.	48
Gràfic 8. Variació dels salaris mínims i la taxa de canvi, des del gener de l'any 2009 fins al gener de l'any 2019, dels diferents membres de la UE. (Eurostat, 2020)	49
Gràfic 9. Evolució de l'atur a Espanya des del 2015 fins al 2019. Elaboració pròpia..	50
Gràfic 10. Evolució de l'atur a la Comunitat Valenciana des del 2015 fins al 2019. Elaboració pròpia.....	51
Gràfic 11. Creixement del PIB espanyol al període 2008-2019. Elaboració pròpia. ...	52
Gràfic 12. Evolució de l'Índex de Confiança Empresarial. Elaboració pròpia.....	53
Gràfic 13. Penetració dels refrescos de cola saludables. Elaboració pròpia amb dades d'IRI.	56
Gràfic 14. Evolució dels habitants a Espanya des del 2008 fins al juliol del 2019. Elaboració pròpia.....	58
Gràfic 15. Evolució dels habitants a les províncies valencianes i a la Comunitat Valenciana des de l'any 2008 fins a l'any 2019. Elaboració pròpia.....	59
Gràfic 16. Evolució dels casos de Covid-19 als països més afectats. Dades del 29 de juny del 2020. (Andrino, Grasso, & Llaneras, 2020).	64
Gràfic 17. Evolució del teletreball a Espanya. Elaboració pròpia.....	65
Gràfic 18. Grups d'edats que utilitzen el teletreball. Elaboració pròpia.	65
Gràfic 19. Evolució dels ingressos d'explotació de les distribuïdores a la Comunitat Valenciana. Elaboració pròpia.....	75
Gràfic 20. Mapa de grups estratègics. Elaboració pròpia.	77
Gràfic 21. Evolució dels ingressos d'explotació de les empreses Dulgandia S.L.U, Dispevi i Comercial Puchol. Elaboració pròpia.	81
Gràfic 22. Matriu de fortaleces i debilitats de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.	106

ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

Il·lustració 1. Nau de l'empresa Dulgandia S.L.U.....	22
Il·lustració 2. Gama de productes del grup Dulcesol.	23
Il·lustració 3. Inicis de l'empresa Vicky Foods.	26
Il·lustració 4. Fàbrica situada a Vilallonga (València) de l'empresa Vicky Foods.	27
Il·lustració 5. Logotip del grup Dulcesol.	27
Il·lustració 6. Fàbrica situada a Gandia (València) de l'empresa Vicky Foods.	28
Il·lustració 7. Granja de l'empresa Vicky Foods.	28
Il·lustració 8. Gama de productes de la marca "Be Plus".....	29
Il·lustració 9. Gama de productes de la marca "Hermanos Juan".	30
Il·lustració 10. Logotip de l'empresa Vicky Foods.	30
Il·lustració 11. Localització dels inicis de l'empresa Dulgandia S.L.U.....	32
Il·lustració 12. Nau de Dulgandia S.L.U. a la localitat d'Ador (València) a l'any 2013.....	33
Il·lustració 13. Nau de l'empresa Dulgandia a la localitat de Sant Vicent del Raspeig (Alacant).	33
Il·lustració 14. Instal·lacions de l'empresa Dulgandia S.L.U. després de la reforma de l'any 2016.	34
Il·lustració 15. Instal·lacions de l'empresa Dulgandia S.L.U a la localitat d'Ador a l'actualitat.....	34
Il·lustració 16. Moviment d'aplaudiment sanitari.	62
Il·lustració 17. #TodoVaASalirBien.....	62
Il·lustració 18. Cartells del #YoMeQuedoEnCasaFestival i la #LligaSantanderChallenge.	63

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1. Classificació de les empreses segons la Llei 5/2015. Elaboració pròpia.....	24
Taula 2. Matriu d'Ansoff. Elaboració pròpia.....	36
Taula 3. Exemples dels factors habituals de l'anàlisi PEST.	40
Taula 4. Perfil estratègic de l'entorn de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.	71
Taula 5. Taula resum de les oportunitats i amenaces trobades al macroentorn de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.	73
Taula 6. Evolució de les empreses distribuïdores a la Comunitat Valenciana. Elaboració pròpia.....	74
Taula 7. Províncies i grups de referències que treballen les empreses. Elaboració pròpia.	76
Taula 8. Classificació per grups de les diferents empreses. Elaboració pròpia.....	77
Taula 9. Comparació dels competidors del grup estratègic. Elaboració pròpia.....	79
Taula 10. Comparativa dels ràtios dels competidors directes del grup estratègic. Elaboració pròpia.....	80
Taula 11. Evolució del total d'ingressos d'explotació de les empreses Dulgandia S.L.U, Dispevi i Comercial Puchol. Elaboració pròpia.	81
Taula 12. Taula resum de les oportunitats i amenaces trobades al microentorn de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.	90
Taula 13. Inventari de recursos tangibles de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració Pròpia.	95
Taula 14. Inventari de recursos intangibles de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració Pròpia.	96
Taula 15. Capacitats de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració Pròpia.....	99
Taula 16. Perfil estratègic de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.	105
Taula 17. Taula resum de les fortaleeses i debilitats de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.....	108
Taula 18. Anàlisi DAFO de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.....	115
Taula 19. Matriu DAFO de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.....	116
Taula 20. Puntuació relativa de les estratègies formulades per a l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.	118
Taula 21. Acceptabilitat de les estratègies plantejades per a l'empresa Dulgandia S.L.U. per part dels grups d'interés. Elaboració pròpia.....	120
Taula 22. Pla d'acció de la segona estratègia formulada. Elaboració pròpia.	126
Taula 23. Pla d'acció de la tercera estratègia formulada. Elaboració pròpia.....	127
Taula 24. Pla d'acció de l'octava estratègia formulada. Elaboració pròpia.....	128
Taula 25. Pla d'acció de la desena estratègia formulada. Elaboració pròpia.	129

Taula 26. Matriu teòrica de priorització. Elaboració pròpia.....	130
Taula 27. Matriu de priorització dels plans d'acció de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.....	131
Taula 28. Costos del pla estratègic de l'empresa Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.	132
Taula 29. Ingressos esperats provinents del pla estratègic de Dulgandia S.L.U. Elaboració pròpia.....	132
Taula 30. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari pessimista. Elaboració pròpia..	133
Taula 31. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari realista. Elaboració pròpia.....	134
Taula 32. Viabilitat del pla estratègic en l'escenari optimista. Elaboració pròpia. ..	135
Taula 33. Previsió dels fluxos de caixa 2020-2022 de l'escenari pessimista. Elaboració pròpia.	136
Taula 34. VAN i TIR del període 2020-2022 en l'escenari pessimista. Elaboració pròpia.	136
Taula 35. Previsió dels fluxos de caixa 2020-2022 de l'escenari realista. Elaboració pròpia.	137
Taula 36. VAN i TIR del període 2020-2022 en l'escenari realista. Elaboració pròpia.	137
Taula 37. Previsió dels fluxos de caixa 2020-2022 de l'escenari realista. Elaboració pròpia.	137
Taula 38. VAN i TIR del període 2020-2022 en l'escenari optimista. Elaboració pròpia.	137

ÍNDIX DE FIGURES

Figura 1. Contingut del marc teòric. Elaboració pròpia	7
Figura 2. Nivells d'estratègia. Elaboració pròpia.	9
Figura 3. Rellotge Estratègic. Elaboració pròpia.....	12
Figura 4. Etapes del procés de la direcció estratègica. (Guerras Martín & Navas López, 2015)	15
Figura 5. Etapes de la planificació estratègica. Elaboració pròpia.	18
Figura 6. Procés de planificació per a una gran empresa. Elaboració pròpia.	20
Figura 7. Procés de planificació per a una mitjana empresa. Elaboració pròpia.	20
Figura 8. Procés de planificació per a una xicoteta empresa. Elaboració pròpia.	20
Figura 9. Organigrama de l'empresa Dulgandia S.L.U.. Elaboració pròpia.....	24
Figura 10. Nivells de l'entorn de l'empresa.	39
Figura 11. Model de les cinc forces de Porter. Elaboració pròpia.	78
Figura 12. Divisió dels grups de recursos existents a una empresa. Elaboració pròpia.	93
Figura 13. Fases de l'etapa de decisions estratègies, segona etapa de la planificació estratègica. Elaboració pròpia.	111
Figura 14. Criteris d'avaluació i de selecció d'estratègies. Elaboració pròpia.	117
Figura 15. Fases de l'etapa de decisions operatives, tercera etapa de la planificació estratègica. Elaboració pròpia.	124
Figura 16. Procés de realització un pla d'acció. Elaboració pròpia.	125